

**UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA DE LA SELVA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**



**DIFERENCIAS DE GÉNERO EN LAS COMPETENCIAS MOTIVACIONALES  
BASADA EN LA TEORÍA DE «MCLELLAND» EN EMPRENEDORES DE  
NEGOCIOS AGROALIMENTICIOS DE TINGO MARÍA.**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

**LIDIA RUIZ MEZA**

**TINGO MARÍA, PERÚ**

**2015**

## **REGISTRO DE TESIS CONDUCENTE AL TÍTULO UNIVERSITARIO**

(Resol.1562-2006-ANR, Resol. 196-2013-CU-R-UNAS y Resol. 059-2013-CU-R-UNAS)

### **I. DATOS GENERALES DE PREGRADO**

Universidad : Universidad Nacional Agraria de la Selva  
Facultad : Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas  
Título de tesis : Diferencias de género en las competencias motivacionales basada en la Teoría de «McClelland» en emprendedores de negocios agroalimenticios de Tingo María.

Autor : Apellidos y nombres: **Lidia Ruiz Meza**  
DNI: 22510700  
Título conducente a: Licenciada en Administración  
Año de sustentación y aprobación: 2015

Asesor de tesis : Luis Fidel Abregú Tueros  
Co asesora : Leonor Huamán Camacho

Área Académica: Desarrollo Humano  
Gestión Empresarial

Programa de investigación:

04: Gestión del talento humano

01: Gestión y marketing empresarial

Línea(s) de investigación(s):

41: Gerencia del capital humano

11: Gestión del desarrollo empresarial y agroindustrial

Eje temático de investigación:

4102: Gest.del capit.humano basado en competencias

1111: Liderazgo y motivación

Lugar de ejecución:

Ciudad de Tingo María (distritos de Rupa, Mariano Dámaso Beraún, Padre Felipe Luyando y, Crespo y Castillo) provincia de Leoncio Prado y departamento de Huánuco.

Duración: Inicio : 25 febrero 2014  
Término : 30 de octubre 2014

Financiamiento:

FEDU : -.-

Propio : S/. 2,620.00

Otros : -.-

## **DEDICATORIA**

A mis padres Marco Antonio Ruiz Paucar y  
Antonia Meza Morales por su incansable  
apoyo y su constante motivación.

A mis hermanos Ruben, Luisa y Estephani,  
por acompañarme en cada paso y  
transmitirme su afecto incondicional.

## **AGRADECIMIENTO**

Mi más sincero agradecimiento:

A mi alma máter, la Universidad Nacional Agraria de la Selva, que me dio la oportunidad de formarme profesionalmente.

Al M.Sc. Luis Abregú Tueros, por transmitirme sus vastos conocimientos.

A la Lic. Leonor Huamán Camacho, por sus consejos y guía en el desarrollo de la presente investigación.

Al Dr. Jaime Peña Camarena, al Dr. Miguel Ángulo Cárdenas y al M.Sc. Edward Coz Rodríguez, por la inagotable paciencia y las ideas aportadas en esta investigación.

Y a todas las personas de alguna manera contribuyeron al éxito de la presente investigación.

## ÍNDICE DE CONTENIDO

	Pág.
<b>I. RESUMEN</b> .....	<b>1</b>
<b>II. ABSTRACT</b> .....	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>2</b>
<b>CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO</b> .....	<b>8</b>
2.1. BASE TEÓRICA .....	8
2.1.1. TEORÍA DE LA MOTIVACIÓN AL LOGRO (MCCLELLAND) .....	8
2.1.2. ENFOQUE ANGLOSAJÓN Y CONDUCTISTA SOBRE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS .....	12
2.1.3. TIPOS DE COMPETENCIAS .....	13
2.2. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN .....	16
2.2.1. NACIONALES .....	16
2.2.2. INTERNACIONALES .....	25
2.3. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS .....	28
<b>CAPÍTULO III: METODOLOGÍA</b> .....	<b>30</b>
3.1. TIPO Y NIVEL DE INVESTIGACIÓN .....	30
3.2. MÉTODO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN .....	30
3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA .....	31
3.4. INSTRUMENTOS Y TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS .....	33
3.4.1. INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS .....	33
3.4.2. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN Y PROCESAMIENTO DE DATOS .	35
3.5. TÉCNICAS DE ANÁLISIS ESTADÍSTICO .....	36
3.5.1. EVALUACIÓN DE LA DISTRIBUCIÓN DE DATOS .....	36
3.5.2. PARA EVALUAR LA DIFERENCIA DE COMPETENCIAS MOTIVACIONALES ENTRE EL GÉNERO .....	38
3.6. PROCEDIMIENTOS .....	41
<b>CAPÍTULO IV: RESULTADOS</b> .....	<b>44</b>
4.1. COMPETENCIAS MOTIVACIONALES GLOBALES EN EMPRENDE DORES(AS) DE NEGOCIOS AGROALIMENTICIOS .....	44
4.1.1. COMPETENCIAS MOTIVACIONALES DE LOGRO .....	44
4.1.2. COMPETENCIAS MOTIVACIONALES DE PODER .....	48

4.1.3. COMPETENCIAS MOTIVACIONALES DE AFILIACIÓN .....	51
4.2. PERFIL MOTIVACIONAL PREDOMINANTE SEGÚN EL GÉNERO DE EMPRENDEDORES DE NEGOCIOS AGROALIMENTICIOS .....	54
4.2.1. PERFIL MOTIVACIONAL PREDOMINANTE .....	54
4.2.2. DIFERENCIAS DEL PERFIL MOTIVACIONAL ENTRE EL GÉNERO ..... ...55	
4.2.3. CARACTERIZACIÓN CUALITATIVA DEL PERFIL MOTIVACIONAL PREDOMINANTE EN EMPRENDEDORES(AS) DE NEGOCIOS AGROALIMENTICIOS .....	58
<b>CAPÍTULO V: DISCUSIÓN.....</b>	<b>61</b>
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>66</b>
<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>68</b>
<b>REFERENCIA .....</b>	<b>69</b>
<b>ANEXO .....</b>	<b>72</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
1. ESQUEMA DEL DISEÑO DE INVESTIGACIÓN. ....	31
2. CARACTERÍSTICAS SOCIODEMOGRÁFICAS Y GIRO DE NEGOCIOS DE LOS(AS) EMPRENDEDORES(AS). CIUDAD DE TINGO MARÍA. N=40.....	32
3. ESTADÍSTICOS DE LAS MOTIVACIONES DE LOGRO EN EMPRENDEDORES AGROALIMENTICIOS. CIUDAD DE TINGO MARÍA. N=40. ....	45
4. ESTADÍSTICOS DE LAS MOTIVACIONES DE PODER EN EMPRENDEDORES DE NEGOCIOS AGROALIMENTICIOS. CIUDAD DE TINGO MARÍA. N=40.....	48
5. PRUEBA ESTADÍSTICA DE U DE MANN-WHITNEY PARA MOTIVACIÓN DE PODER. CIUDAD DE TINGO MARÍA, 2014. N=40.....	50
6. ESTADÍSTICOS DE LAS MOTIVACIONES DE AFILIACIÓN EN EMPRENDEDORES DE NEGOCIOS AGROALIMENTICIOS. CIUDAD DE TINGO MARÍA, 2014. N=40.....	51
7. PRUEBA ESTADÍSTICA DE U DE MANN-WHITNEY PARA MOTIVACIÓN DE AFILIACIÓN. CIUDAD DE TINGO MARÍA, 2014. N=40.....	53
8. NÚMERO DE EMPRENDEDORES(AS) EN NEGOCIOS AGROALIMENTICIOS SEGÚN PREDOMINANCIA EN EL PERFIL MOTIVACIONAL DE LOGRO (L), PODER (P) Y AFILIACIÓN (A). CIUDAD DE TINGO MARÍA, 2014. N=40.....	55
9. CONTINGENCIA DEL NÚMERO DE EMPRENDEDORES(AS) SEGÚN EL TIPO DE PERFIL PREDOMINANTE EN NEGOCIOS AGROALIMENTICIOS. CIUDAD DE TINGO MARÍA, 2014. N=30. ....	56
10. PRUEBA ESTADÍSTICA CHI-CUADRADO DE PEARSON. CIUDAD DE TINGO MARÍA, 2014. N=40.....	57
11. PERFIL MOTIVACIONAL PREDOMINANTE EN EMPRENDEDORES (AS) DE NEGOCIOS AGROALIMENTICIOS. CIUDAD DE TINGO MARÍA, 2014. N=40. ....	60

## ÍNDICE DE FIGURAS

	<b>Pág.</b>
1. PORCENTAJE DE RESPUESTAS EN LA ALTERNATIVA "TOTALMENTE DE ACUERDO" PARA LOS ÍTEMS RELACIONADOS A LA MOTIVACIÓN DE LOGRO. CIUDAD DE TINGO MARÍA. N=40... .....	46
2. DISTRIBUCIÓN T DE STUDENT DE LAS DIFERENCIAS DE MOTIVACIÓN GLOBAL ENTRE GÉNERO. CIUDAD DE TINGO MARÍA. N=40 .....	47
3. PORCENTAJE DE RESPUESTAS EN LA ALTERNATIVA "TOTALMENTE DE ACUERDO" PARA LOS ÍTEMS RELACIONADOS A LA MOTIVACIÓN DE PODER. CIUDAD DE TINGO MARÍA. N=40....	49
4. PORCENTAJE DE RESPUESTAS EN LA ALTERNATIVA "TOTALMENTE DE ACUERDO" PARA LOS ÍTEMS RELACIONADOS A LA MOTIVACIÓN DE AFILIACIÓN. CIUDAD DE TINGO MARÍA, 2014. N=40 .....	52

## ÍNDICE DE ANEXO

	<b>Pág.</b>
1. INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS .....	73
2. INFORMACIÓN BÁSICA SOBRE MOTIVACIONES DE LOGRO, PODER Y AFILIACIÓN EN EMPRENDEDORES DE NEGOCIOS AGROALIMENTICIOS. CIUDAD DE TINGO MARÍA, 2014 . .....	74
3. TABLAS DE SALIDA. PROCESAMIENTO DE DATOS EN SPSS .....	76
4. MATRIZ DE CONSISTENCIA. ....	82

## I. RESUMEN

El objetivo del estudio fue determinar las diferencias significativas de competencias motivacionales de logro, de poder y de afiliación entre emprendedoras y emprendedores de negocios agroalimenticios (n=40) de la ciudad de Tingo María (Perú) comparadas en igual tamaño muestral (n=20 c/u). El tipo de estudio es básico y del nivel descriptivo comparativo con diseño transversal, el método aplicado fue la entrevista semiestructurada (mayo-junio, 2014), empleándose un cuestionario de entrevista adaptado de 15 ítems (tipo Likert). Los resultados indican que el perfil Motivacional totalizado ( $t=-1.139$ ;  $gl=38$ ;  $p=0.262$ ), y los perfiles Motivacionales individuales de, Logro ( $t=-0.310$ ;  $gl=38$ ;  $p=0.758$ ), Poder ( $U=166$ ;  $Z_U=-0.932$ ;  $p=0.352$ ), Afiliación ( $U=181$ ;  $Z_U=-0.519$ ;  $p=0.603$ ); no tienen diferencias significativas entre el género. El 47.5% del total de emprendedores(as) tienen como perfil motivacional predominante de logro complementado por el de poder y con baja motivación hacia la afiliación [L-P-A] ( $X^2=0.144$ ,  $gl=1$ ,  $p=0.705$ ). En segundo lugar se encuentra el perfil orientado hacia el logro seguido de afiliación y bajo en motivación por el poder [L-A-P] (27.5%). En términos cualitativos el 42.5% de los emprendedores(as), estaban completamente de acuerdo, que disfrutaban de la competencia; el 32.5% en mantener estrechas relaciones con sus colaboradores como trabajar con otras personas; seguido del 22.5% que tenían preferencia por responsabilizarse personalmente de todo los asuntos del negocio.

**Palabras clave:** Gestión de negocios. Emprendedores. Competencias motivacionales. Teoría de McClelland. Negocios agroalimenticios. Amazonía peruana.

## II. ABSTRACT

The aim of this study was to determine significant differences in motivational of achievement of power and affiliation between male and female entrepreneurs agro food (n = 40) of the city of quality of Tingo Maria (Peru) compared in equal sample size (n = 20 c / u). The type of study is basic and of the descriptive comparative level with transversal design, the applied method was the interview semi structured (May-June 2014), there being used questionnaire of interview adapted of 15 articles (Likert type). The results indicate that the profile motivational is not differentiated between the gender ( $t = -0.310$ ,  $gl = 38$ ,  $p < 0.758$ ). The 47.5% of the total of entrepreneurs have as predominant motivational profile of achievement complemented by that of being able and with low motivation towards the affiliation [L-P-A] ( $X^2 = 0.144$ ,  $gl = 1$ ,  $p < 0.847$ ). Secondly one finds the profile orientated towards the achievement followed by affiliation and low in motivation for the power [L-A-P] (27.5%). In qualitative terms 42.5% of entrepreneurs, there agreed completely that were enjoying the competition; 32.5% to maintaining close relations with their collaborators as working with other people, followed by 22.5% that they preferred for taking l responsibility personal of all the matters of the business.

**Key words:** Business Management. entrepreneurs. motivational competitions, McClellands theory. Agro food businesses, Peruvian Amazon.

## CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

Teniendo en cuenta que los emprendedores en general son aquellos y aquellas que entre otros aspectos, tienen una razón y un propósito de vida con amor propio, tienen plena confianza de sí mismo, pero fundamentalmente son líderes proactivos orientados al cliente; por eso, estudiar las competencias motivacionales en este grupo particular de personas es de gran utilidad para los diversos propósitos que abarca la gestión del talento humano. Además, es interesante estudiar a este grupo porque existe correspondencia con el campo de la responsabilidad social empresarial (RSE), donde la gestión basada en valores se considera como el resultado de la formación ética de futuras generaciones de gerentes, que son desarrolladas en centros superiores como es el caso de la Universidad Nacional Agraria de la Selva; y como sostienen Kliksberg (2006) como Cortina y Martínez (2008), la ética resulta siendo una palanca poderosa para la construcción de un desarrollo sostenido y equitativo. Resultando muy importante el estudio de la motivación diferenciado entre género, porque además de existir concordancia con los principios de la responsabilidad social, es una medida de inclusión social y de equidad en las empresas e instituciones que tienen vinculación los emprendedores/as de negocios principalmente en la Amazonía peruana.

### **Delimitación del problema**

A partir del planteamiento descrito, conocer la motivación de forma aislada o independiente carecería de su valor real si no determinamos por ejemplo, el tipo de necesidad motivacional predominante según el género, dado que la satisfacción de ésta será el impulso de mayor influencia sobre la motivación. Siendo la teoría más apropiada

para explicar hasta la actualidad, la referida a las necesidades motivacionales de McClelland (1989), porque propone la existencia de tres necesidades básicas: a) de logro, b) de afiliación, c) de poder. Y dependiendo de cuál predomine en cada emprendedor o emprendedora, como confirma Aguado (1997) además de McClelland (1989), para buscar la satisfacción de sí mismos como de la corresponsabilidad con los clientes de las empresas agroindustriales de la ciudad de Tingo María, se plantearán las metas y caminos diferenciados por género.

Dado que los emprendedores/as de empresas agroalimenticios, tienen a su cargo un grupo de involucrados, dichas necesidades determinarán los tipos de comportamiento, los objetivos y las relaciones diferenciadas; no sólo en el ámbito personal, sino en el desempeño grupal y laboral. Considerando imprescindible que entre ellos exista una distribución más o menos equitativa de los tres tipos de necesidades, debido a que son interdependientes entre sí. Dicha interacción permitirá la armonía, el equilibrio y la satisfacción laboral para desarrollar una buena gestión del capital humano para alcanzar eficientemente los objetivos institucionales.

### **Formulación de la interrogante**

¿Serán las mujeres emprendedoras, las que están más orientadas a la excelencia en las tareas, al interés por el éxito y por alcanzar metas desafiantes superando obstáculos, que los varones?

¿Serán las mujeres orientadas al deseo de controlar los medios para dirigir e influir a los colaboradores más que los varones emprendedores?

¿Serán las mujeres, preocupadas por el reconocimiento ajeno, por entender las necesidades de los demás, por preferir al trabajo en equipo y por crear un buen clima laboral más que los varones?

### **Justificación e importancia**

a. En la selección de personal por competencias

Teniendo en cuenta que las capacidades cognitivas y los expedientes académicos por sí solo, no aportan el valor predictivo sobre el éxito profesional, ni describen las competencias que posee una persona. Desde el punto de vista metodológico, el estudio ayudará establecer las relaciones causales y diferenciadas de las competencias específicas según el género, ya que es sabido que entre las motivaciones de logro y el desempeño empresarial existen relación con el éxito empresarial.

b. En la capacitación por competencias

El tema de estudio es importante porque está vinculado con la capacitación, entre tanto se cumplen metas globales organizacionales con desarrollo de estrategias concordantes con la visión, los objetivos, con impacto en el desempeño individual-organizacional; y como el diseño de capacitación está enfocado a los objetivos y la motivación de los participantes, es un proceso sistémico que involucra las fases de evaluación de necesidades, del diseño e implementación y la evaluación previa de temas, grupos y metodologías. Particularmente las competencias genéricas en la calidad educativa son importantes ya que las estrategias de motivación relacionadas a los valores-metas facilitan la aplicación

de la estrategia del enriquecimiento de tareas con programas de reforzamiento (Lucas, 2007).

En este campo también es importante para determinar el perfil motivacional, ya que al definir las características de la persona motivada al logro se podrá comparar con el empresario de éxito, ya que en ambos casos presentan patrones de comportamiento similares a los hombres de negocio, personas más motivadas al logro que cualquier otro tipo de profesional. El conjunto de rasgos en el perfil del emprendedor de negocios, contribuirá a que el aprendizaje del emprendimiento esté asociado con las competencias de motivación al logro, por ejemplo: a la asunción de riesgos y a la tolerancia al fracaso.

c. En la gestión del capital humano por competencias

El estudio sobre las competencias motivacionales en los emprendedores y emprendedoras permitirá organizar el logro de los resultados a través de una gestión por competencias, y como señalara Hamel y Prahalad (1996) se facilitará a los directivos desagregar las competencias esenciales hasta llegar a las competencias específicas que posee el talento humano, considerando en el estudio como estrategia gerencial que asegure el logro de los objetivos y planes de negocios agroindustriales o institucionales de la Amazonía.

d. En la gestión ética del talento humano

Los efectos de esta investigación facilitarán mejorar la gestión ética del talento humano en las organizaciones, por esto la incorporación de los valores en los subsistemas de recursos humanos, para Saavedra, Fernández y López (2010), es

entendida como un recurso estratégico inseparable de las personas, que permiten desarrollar la capacidad estratégica organizacional.

### **Objetivo general**

Determinar las diferencias significativas de competencias motivacionales de logro, de poder y de afiliación entre emprendedoras y emprendedores de negocios agroalimenticios de la ciudad de Tingo María.

Derivándose en las siguientes variables e indicadores:

- Variable independiente: El emprendimiento de negocios agro alimentarios, cuyos indicadores son: a) número de trabajadores: menores de 10, b) volumen de venta anual ( $\leq 150$  UIT), c) línea de negocios (vinculados a la agricultura, la ganadería, la industria agropecuaria, la forestación y negocios afines).
- Variable dependiente: Competencias motivacionales. Cuyas dimensiones e indicadores son:  
  
Las competencias motivacionales por el logro, con indicadores de: Grado de esfuerzo por superar el desempeño laboral, preferencia por las tareas desafiantes, auto reconocimiento y autoevaluación de los progresos; Preferencia por establecer y alcanzar metas realistas, y satisfacción por llegar a buen término las tareas difíciles.  
  
Las competencias motivacionales de afiliación, con indicadores de: Tendencia a intercambiar temas no relacionados al trabajo, preferencia por ganarse la simpatía de los demás, preferencia por mantener estrechos vínculos con los colegas de

trabajo, motivación por pertenecer a grupos y/o organizaciones, y preferencia por trabajar en grupo.

Las competencias motivacionales por el poder, cuyos indicadores son: Gusto por ganar las competencias, preferencia por asumir todo los asuntos o cosas, tendencia a enfrentarse a las personas que no están de acuerdo con él / ella, habilidad por influir a las personas para que hagan como él / ella, y frecuencia por tener todo controlado.

Planteándose la siguiente hipótesis general a demostrarse:

Las mujeres emprendedoras de negocios agro alimentarios de la ciudad de Tingo María se diferencian significativamente de los varones tanto en las competencias motivacionales de logro, de poder y de afiliación.

## **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO**

### **2.1. BASE TEÓRICA**

#### **2.1.1. TEORÍA DE LA MOTIVACIÓN AL LOGRO (MCCLELLAND)**

Una de las teorías más interesantes y empleadas para el estudio de la motivación laboral es la expuesta por McClelland (1989), quién sostiene que las necesidades se aprenden en la niñez y en la edad adulta se proyectarán algunas más que las otras, de ahí que la mayoría de las personas poseen motivaciones de distinta intensidad. Para formular dicha teoría el autor investigó a gerentes y ejecutivos de países desarrollados y en vías de desarrollo, pero utilizando técnicas proyectivas (test de apercepción temática) que parte de la forma cómo piensa una persona. El resultado de esta prueba mostró que las respuestas sobre la motivación humana se pueden clasificar en tres categorías: la necesidad de afiliación, la necesidad de poder y la necesidad de logro.

##### **a. NECESIDAD DE LOGRO O REALIZACIÓN**

Constituye el impulso por sobresalir y el deseo de luchar para alcanzar el éxito. Las personas con predominio de esta necesidad buscan tareas retadoras (ni muy fáciles, ni excesivamente complejas). No gustan de los juegos de azar y prefieren tenerlo todo controlado, y estando en grupo “intentan elegir a los expertos para asegurarse el triunfo”.

También señala que generalmente son personas optimistas, que confían en sus posibilidades, desean asumir la responsabilidad personal tanto del éxito como del fracaso. Les gusta correr riesgos moderados y muestra preferencia por las situaciones que le proporcionan retroalimentación inmediata sobre su actividad. Su sentido de responsabilidad le impide delegar autoridad, a menos que observe valores que le permitan considerar el desarrollo de una organización como meta legítima. El autor, investigó ampliamente sobre todo la necesidad de logro, sustentando que las personas que tienen éxito desarrollan una fuerza que los impulsa a sobresalir, a realizar bien las propias tareas y llegar a ser el mejor en todo lo que hacen, estimulados no por el interés en las recompensas, sino por la satisfacción de logro y realización. Aunque la gente con una alta necesidad de logro son muchas veces ricos, su riqueza viene de su habilidad para lograr metas, ya que en la mayoría de las sociedades, la consecución de metas repercute en recompensas financieras. Según los resultados de sus investigaciones, a los ejecutivos eficientes les gustan las condiciones laborales en las cuales puedan asumir gran responsabilidad, correr riesgos calculados y fijarse metas de mediana dificultad.

De acuerdo a la teoría de McClelland, los altos realizadores se sentirán más motivados en puestos donde predominan las siguientes características laborales: responsabilidad, oportunidad de recibir retroalimentación sobre su desempeño y riesgos moderados. La evidencia muestra que los altos realizadores tienen éxito en actividades empresariales. Sin embargo, una gran necesidad de logro o realización no garantiza ser un buen

administrador dentro de una gran empresa, porque la persona puede estar más interesada en lucirse a través de realizaciones personales que en influir en otros para que se desempeñen bien en sus puestos. Por eso, muchas veces, contrario a lo que se podría imaginar, observamos que ascender a un ejecutivo exitoso porque tiene una alta necesidad de logro, puede resultar en un “mal gerente”, de la misma manera que un eficiente administrador general o gerente de una organización, no precisamente suele tener una gran necesidad de logro. También convertirse exageradamente meticuloso con necesidad estricta de disponer de todo los recursos en el tiempo planeado (Silva, 1998).

**b. NECESIDAD DE PODER**

Se caracterizan porque pretenden conseguir que los colaboradores se comporten de determinada manera, un deseo que tienen las personas para controlar los medios que les permiten dirigir, influir y dominar a otras personas. Para McClelland, es la necesidad más desacreditada y la asocia a personas autoritarias, porque tienen alta necesidad de poder y la mayoría de gerentes presentan una necesidad elevada de poder. Sin embargo, su eficacia como creador del clima en una organización responde no exclusivamente a su necesidad de poder, sino a otra serie de valores que se encuentran en el trabajo (Aguado, 1997). Según McClelland, en el ambiente laboral los empleados que presentan la necesidad de poder, buscan satisfacciones que deriven de la habilidad de controlar a otros, por ejemplo en organizaciones militares y gubernamentales que incitan al poder, ejercen una fuerte atracción para la gente que tiene una alta necesidad de poder.

**c. NECESIDAD DE AFILIACIÓN**

Constituye al deseo de relacionarse con otras personas (necesidad de tipo social que para McClelland (1989), es la más importante. Las personas con predominio de estas necesidades se caracterizan por mostrar gran preocupación por el reconocimiento y preferencia al trabajo en grupo, donde mantener las relaciones interpersonales es más importante que tomar decisiones (Aguado, 1997; Bellows, 2001). En general el interés por la afiliación se considera importante para el entendimiento de las necesidades de los demás y para crear un clima laboral favorable; como ocurría en estudiantes universitarios de ciencias económicas y sociales venezolanos sobresalientes, que tenían mayor orientación hacia el establecimiento de las relaciones interpersonales y evitaban en lo posible tener conflictos (Hernández y Piña, 2006).

**CRÍTICAS A LA TEORÍA DE MCCLELLAND**

- El procedimiento utilizado para el desarrollo de las conclusiones estuvieron a cargo del mismo grupo de investigadores, lo que podría sesgar la información proporcionada.
- En relación a que la motivación puede ser enseñado o no a los adultos, McClelland, refiere que existe una fuerte evidencia de políticos y religiosos que indican que la conducta de los adultos puede ser drásticamente alterada relativamente en poco tiempo; y sobre aquellos que cuestionan la permanencia de las necesidades: McClelland

sostiene que las necesidades pueden ser socialmente cambiadas mediante educación o capacitación.

Pese a las críticas existentes, sus detractores coinciden en afirmar que la teoría de McClelland continúa siendo hasta la actualidad, la mejor manera de enfocar y estudiar la motivación laboral (McClelland, 1989; Aguado, 1997).

### **2.1.2. ENFOQUE ANGLOSAJÓN Y CONDUCTISTA SOBRE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS**

- **ENFOQUE ANGLOSAJÓN**

Se centra en el contenido del puesto de trabajo, así como en su relación con la estrategia global de la organización. Los seguidores de este enfoque comparten los puntos de vista de McClelland y tiene coherencia con las de Boyatzis (2001), en tanto, mencionan la necesidad de establecer relaciones causales; lo cual hace de este enfoque muy potente desde el punto de vista metodológico. Como está mencionándose establecer dichas relaciones requiere definir una serie de indicadores observables, que actúen como los agentes que causan los rendimientos superiores (variables predictoras o agentes causales). Según este enfoque establecer las relaciones directas con los puestos es difícil porque los puestos no generan valores concretos; y se orienta más bien hacia las competencias genéricas y universales, presuponiendo que cualquier organización necesita conocer competencias, ya que entran en juego a través de la gestión estratégica del talento humano. Por tanto, si la estrategia elegida implica satisfacción con el cliente y trabajo

en equipo, las competencias tienen que reflejar esta orientación, y no otra, aun cuando las competencias no sean eficaces.

- **ENFOQUE CONDUCTISTA**

Se centra a identificar las capacidades de la persona que conlleva a desempeños superiores en la organización, y generalmente se aplica a los niveles directivos en la organización y, se circunscribe a las capacidades que le hacen destacar ante circunstancias no predefinidas; por ejemplo, capacidad analítica, toma de decisiones, liderazgo, comunicación efectiva de objetivos, creatividad y adaptabilidad. En este caso los desempeños a demostrar por la persona no derivan de los procesos de la organización, sino de un análisis de las capacidades de fondo de las personas destacadas en las organizaciones; por ejemplo, las capacidades a demostrar en el liderazgo pueden ser: a) plantear objetivos claros; b) estimular y dar dirección a los equipos de trabajo; c) tomar responsabilidad y adjudicar sus acciones; d) identificar las fortalezas de otros y delegar tareas adecuadamente.

### **2.1.3. TIPOS DE COMPETENCIAS**

La clasificación de tipologías de competencias laborales son numerosas, pero las que responden a las necesidades derivadas del desempeño laboral relacionados a las competencias genéricas son:

- **COMPETENCIAS DE LOGRO Y ACCIÓN**

Para Spencer & Spencer (1993) es la orientación al logro, la preocupación por el orden, la calidad, la iniciativa y búsqueda de información.

- **COMPETENCIAS DE AYUDA Y SERVICIO:**

Entendimiento interpersonal y orientación al cliente.

- **COMPETENCIA DE IMPACTO E INFLUENCIA:**

Impacto e influencia, conocimiento organizativo y construcción de relaciones.

- **COMPETENCIAS GERENCIALES:**

Desarrollo de otros, dirección, asertividad y uso posicional del poder, trabajo en equipo y cooperación, y liderazgo en equipo.

- **COMPETENCIAS COGNITIVAS:**

Pensamiento analítico, pensamiento conceptual y profesionalidad o gestión experta.

- **COMPETENCIA DE EFECTIVIDAD PERSONAL:**

Autocontrol, autoconfianza y flexibilidad.

- **OTRAS COMPETENCIAS:**

Despreocupación por el rechazo, integridad, diversión en el trabajo, adecuada autoevaluación, interés afiliativo, comunicación por escrito, visión, comunicación y estilo de enseñanza.

- **COMPETENCIAS SEGÚN EL ENFOQUE ANGLOSAJÓN:**

Para Boyatzis (2001), las supra competencias más importantes para el éxito laboral son las siguientes:

- **INTELECTUALES:**

Perspectiva estratégica, análisis y sentido común, planificación y organización.

- **RELACIONADAS CON LAS METAS Y LA ACCIÓN:**

Orientación a la eficiencia, proactividad, diagnóstico y uso de conceptos, y preocupación por el impacto.

- **RELACIONADAS CON EL CONOCIMIENTO ESPECIALIZADO:**

Atención a la función, producto o tecnología; reconocimiento de utilidad y memoria.

- **RELACIONADA CON EL LIDERAZGO:**

Autoconfianza, presentaciones orales, pensamiento lógico y conceptualización.

- **RELACIONADAS CON LOS RECURSOS HUMANOS:**

Uso del poder socializado, relacionarse positivamente, gestión de grupos y correcta autoevaluación.

- **RELACIONADAS CON LA DIRECCIÓN DE SUBORDINADOS:**

Desarrollo de personas, uso del poder unilateral y espontaneidad.

- **OTRAS COMPETENCIAS:**

Autocontrol, objetividad, resistencia y adaptabilidad, y compromiso con las relaciones.

## **2.2. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN**

### **2.2.1. NACIONALES**

Alcaide (2002), en la tesis de maestría sobre estilos de gestión entre directivos y directivas de institutos superiores pedagógicos y tecnológicos de Lima Metropolitana (n=4) con edades entre 39 y 60 años). Un estudio de caso múltiple a partir de entrevistas semi estructuradas y encuestas (n= 56 docentes, 30% del total) cuyas características son similares en cantidad de alumnos, profesores, condiciones de infraestructura y oportunidades del entorno. Los resultados en las tres dimensiones de gestión fueron:

Sobre la delegación de funciones: Las estrategias más usadas por mujeres son la metodología del trabajo participativo, la delegación constante y según capacidad, la supervisión es directa o a través de otros responsables. Al respecto, el 59.5% de los docentes encuestados opinaron que la delegación es compartida por la mayoría de las mujeres. En resumen tanto las docentes y los docentes confirman lo expuesto por sus directoras. Respecto a los directivos varones, el 43.9% de docentes confirmaron que la delegación no es muy evidente y están basados en criterios personales, en la supervisión el 81.8%, opinan que los directores supervisan directamente, dejando entrever cierto prejuicio para la delegación y poca flexibilidad en el desarrollo del trabajo.

Sobre la estimulación a los docentes: El 67.4% de las docentes, declaran que los directivos siempre estimulan el desarrollo profesional. En síntesis las directoras propician la capacitación colectiva y máximo apoyo para el logro de los mismos,

lo que las ubica dentro de un estilo de gestión situacional con visión de gestión transformacional. En cambio los varones muestran cierta disposición e interés pero no siempre en el sistema de estímulos.

Sobre la solución de conflictos: La mitad de los encuestados que mayormente eran mujeres, revelaron que la solución depende del problema y es el propio director el que resolvía los problemas (42,1%). En lo que se refiere a las estrategias para la resolución de conflictos, las directoras se aproximan a un estilo integrativo, considerando al conflicto como algo natural y útil conduciendo a una solución más creativa (estilo de gestión situacional). En cambio los directores poseen estrategias que los aproximan más a un estilo transaccional.

En la evaluación orientada a procesos o resultados: Las directoras se fijan más en los procesos (según 39.4% de docentes mujeres y 33.3% varones), mientras que las directores se fija en resultados (27.3% ambos sexos) y se involucran más al trabajo. Pero la mitad de los profesores varones opinan que su director toma en cuenta los procesos. Tanto los directores como directoras participan en reuniones que les permiten recibir informes y documentos que detallan el avance del trabajo encomendado.

Vargas (2012), en un estudio sobre la motivación de logro en emprendedores de negocios culturales de la ciudad de Huamanga-Ayacucho, concluye que los emprendedores con el nivel de motivación más bajo podrían experimentar mayores dificultades en el aprendizaje, en caso decidiesen participar en programas educativos empresariales de tipo formal y/o no formal, debido a que sus metas no necesariamente están enfocadas a su auto superación y la búsqueda permanente

de retroalimentación sobre sus acciones y progresos. Su participación en actividades dentro y fuera de clase, que favorezcan su aprendizaje pero demanden un esfuerzo mayor que al que están acostumbrados disminuiría considerablemente, ya que les costaría identificar con mayor claridad la utilidad de las mismas en el desarrollo de su imagen futura emprendedora, debido a su poca tolerancia al fracaso y débil capacidad de involucramiento en proyectos de largo plazo, como los de autoformación y emprendimiento de negocios, lo cual provocaría en el peor de los casos su deserción o poca dedicación a aquellas actividades importantes vinculadas a ellos.

Los emprendedores con motivación media cuentan con mayores posibilidades de asegurar su continuidad en actividades de autoformación y emprendimiento de negocios, debido a que dependen de ciertas condiciones específicas que el ambiente les proporciona para lograrlo. Sin embargo, dichas condiciones se encuentran ligadas a intereses exclusivamente personales, que incluso pueden estar por encima de la idea de emprender un negocio o de capacitarse en algún tema en específico para lograrlo. Se sitúan en una posición más ambigua para tomar decisiones, ya que sus consecuencias les demandarían mayor disciplina e involucramiento en diversas actividades de emprendimiento y capacitación no previstas, resultando no siempre en aquello que habían inicialmente planeado y deseado, lo cual influiría considerablemente en su permanencia o deserción en programas educativos empresariales, según sea el caso.

Según los resultados del diagnóstico, se puede sostener que el grupo con el que se debería trabajar una propuesta educativa sería con los emprendedores culturales

cuyo nivel de motivación sea más alto, debido a que para ellos el logro del aprendizaje constituye una prioridad y vehículo para llevar a cabo todos sus proyectos, tanto de emprendimiento de negocios, autoformación, de vida y aporte a la economía a partir del desarrollo de su cultura. Pues, se muestran dispuestos a recibir retroalimentación y sugerencias de mejora, sobre todo acerca de su desempeño educativo y emprendedor en programas de capacitación para la gestión de negocios culturales, con la finalidad de llevar a cabo las metas asociadas a su proyecto de negocio, lo cual incrementa sus posibilidades de destacar no solo en el terreno académico sino también en el empresarial, permitiéndoles a posteriori servir como punto de referencia para sus pares que se encuentren todavía en proceso de definición o implementación de dicho proyecto, en programas educativos que aborden temáticas similares. Así mismo, es necesario puntualizar que se optó por no trabajar con los de motivación media o baja pero sí con los de motivación alta, debido a que estos se encuentran mejor motivados para lograr aprendizajes y desarrollar sus conocimientos en menos tiempo y con mayor facilidad, lo cual resultaría menos costoso en términos de inversión en recursos y disposición de capital humano.

De acuerdo a lo expuesto, aparece también la necesidad de crear una línea de educación para el emprendimiento, como un eje más de trabajo en la educación nacional, el cual se focalice en el nacimiento de negocios creativos que aporten al desarrollo de la cultura y a la vez le permitan al individuo enfrentar por sí mismo y cada vez mejor las brechas sociales, situaciones de inequidad y pobreza que afectan al país.

En cuanto a los datos demográficos tomados en cuenta como edad, género y sector de negocio de los participantes del estudio, se asume que no son relevantes para determinar una tendencia mayor o menor hacía la motivación de logro, pues ello es solo aplicable para algunos comportamientos que se derivan de ella, tal como se indica en el análisis ítem.

A partir de lo mencionado, se concluye la existencia de un conjunto de características que definen al perfil del emprendedor de negocios culturales, las cuales pueden ser empleadas como puntos de referencia importantes para la elaboración de un programa educativo de emprendimiento que permita a partir de la motivación de logro, cubrir los vacíos de aprendizaje y satisfacer las necesidades de acceso a la educación de aquellos que aún no han sido beneficiados con un programa educativo de esta naturaleza. Entonces tenemos que el emprendedor de negocios culturales cuenta con las siguientes características:

- Convicción de asumir tareas complejas que demanden mayor capacidad de innovación, iniciativa y dedicación.
- Apertura constante para recibir retroalimentación y sugerencias de mejora.
- Capacidad de asumir retos y resolver problemas con mayor prioridad en el aprendizaje.
- Disposición a poner a prueba sus habilidades con criterios de excelencia tanto en actividades grupales como individuales.
- Alto nivel de organización y capacidad de trazarse metas elevadas con visión de éxito.
- Idea de negocio cultural claramente definida (imagen emprendedora futura).

Chang (2010), en un trabajo prospectivo transversal y bajo el método de selección no probabilística de voluntarios (n=63 médicos:) vinculado a la motivación laboral y el conocimiento de la necesidad predominante en los médicos del Hospital Nacional Arzobispo Loayza; y utilizando una encuesta basada en 15 preguntas tipo Likert, se clasificó el grado de motivación laboral en alto, medio, o bajo; determinándose además la necesidad predominante ya sea de logro, poder o de afiliación. Los resultados evidenciaron que la motivación laboral fue alta en el 95% de médicos, media en el 5% y ninguno de los encuestados bajo grado de motivación laboral. Las variables que se relacionaron directamente con el grado de motivación laboral fueron: edad y tiempo de servicios. La condición laboral de “contratado por locación de servicio”, demostró intervenir de manera inversa a las variables antes mencionadas. No aportaron significancia estadística a la motivación laboral, el estado civil ni el grupo de especialidad.

El tipo de necesidad predominante encontrado entre los participantes estuvo distribuido de la siguiente manera: logro 75%, afiliación 14% y poder 11%. La necesidad de afiliación mostró puntajes mínimos más altos entre los que llevan más de 30 años en la institución y en los que tienen más de 60 años de edad. La necesidad de poder reveló mínimos más altos entre los que tienen de cinco a 10 años laborando en el hospital y en el grupo con menos de 30 años de edad; los mínimos más bajos en la necesidad de poder fueron encontrados en aquellos que tienen más de 30 años en la institución. No existieron diferencias significativas entre los grupos de especialidades.

En conclusión, el grado de motivación laboral en la mayoría de los médicos participantes fue alto. La edad y el tiempo de servicio en la institución son variables que influyen directa y positivamente en el grado de motivación laboral. En los médicos contratados por locación de servicios, con menor tiempo y menor edad, la motivación laboral es menor. El tipo de necesidad predominante entre los participantes fue muy heterogénea, existiendo una amplia mayoría con necesidad de logro (75%), seguida por las necesidades de afiliación (14%) y poder (11%).

En un artículo publicado en la Universidad de Estadual Paulista, Abregú y Sebastián (2012) refiriéndose a las competencias subyacentes a directivos de universidad pública peruana, señalan que los comportamientos observables causalmente relacionados con un alto desempeño en puestos directivos (basado en el enfoque de Boyatzis, 2001; como de Pereda y Berrocal, 2003); y evaluados desde la perspectiva del personal docente y administrativo (n=79), entre otras variables, las competencias directivas, las habilidades de liderazgo basado en la inteligencia emocional, las habilidades sociales, de la empatía y las habilidades para el trabajo en equipo; mediante fichas de entrevista, encuesta sociométrica y según análisis factorial exploratorio mediante componentes principales con rotación *varimax*. Tres de cinco dimensiones de competencias del funcionario con alto desempeño en la gestión universitaria, están causalmente relacionadas solo en un directivo (el resto fueron percibidos con bajo nivel de competencias): i) con habilidades directivas superiores fueron percibidas por más de la mitad de los colaboradores (67%), y en el resto de dependencias directivas con bajo nivel de competencias. Cualitativamente las características propias de dicha competencia están referidos a que transmite a sus colaboradores el conocimiento y la

adaptación al trabajo en las diferentes áreas que supervisa, que evalúa por resultados y, que maneja y dirige acertadamente los grupos; ii) en liderazgo basado en inteligencia emocional, estuvo caracterizado principalmente por estar motivado y dispuesto al cambio, que supera el estrés y se autoevalúa; identificándose como líder eficaz por la mitad de los participantes; iii) relacionado a las competencias empáticas, se encuentra las habilidades para captar y comprender las necesidades, inspirar confianza y preocuparse por sus colaboradores (considerados como líder de alta competencia por 80% de sus colaboradores).

Únicamente en la cuarta competencia trabajo en equipo, corresponden a otro directivo, caracterizado con habilidades para la integración, mantener confianza y ayuda mutua, una buena comunicación interpersonal y practicar autocontrol con aporte de mejores habilidades. Igualmente solo en la quinta dimensión (habilidades sociales) fueron confirmados por 42,4% de los integrantes, destacándose por dar mensajes claros y convincentes para el trabajo en equipo, dirigir cambios y captar iniciativas de sus colaboradores. Por otro lado, según el análisis multivariado se concluye que, de cómo se perciban el grado de competencias empáticas en los directivos dependerá la valoración del resto de competencias, ya sea del trabajo en equipo, de las de habilidades sociales o de las propias habilidades directivas (existe fuerte asociación entre las competencias).

Quintanilla (2010), en la tesis de licenciatura relacionada a la gestión por competencias y desempeños laborales en las municipalidades de Ayacucho (n=2,135 trabajadores y funcionarios) de las municipalidades de la ciudad de

Ayacucho, concluye que la concepción para los directivos y trabajadores es el reto de adecuarse a las exigencias del contexto y los cambios. Siendo necesario adaptar el sistema de gestión por competencias que busquen la excelencia organizacional (debido a la influencia significativa de ésta en los desempeños laborales). Asimismo, tienen que comprender mejor el desarrollo de habilidades y destrezas, de las capacidades para el manejo de la tecnología aplicada, capacidades para el trabajo en equipo, fomentar el desarrollo de la creatividad e iniciativa, capacidades para el desarrollo de proyectos, para tomar decisiones de riesgo, orientar adecuadamente las actitudes y conductas, la práctica de valores institucionales, y la capacitación por competencias. Es decir, encaminar su accionar hacia un sistema de gestión por competencias como estrategia de desarrollo y cambio de las municipalidades, porque influyen en los desempeños laborales de los trabajadores.

El trabajo individual, la falta de simplificación, la rigidez normativa y la evasión de responsabilidades es característica de los métodos tradicionales de trabajo, estos inciden en los rendimientos de la fuerza laboral existente. Por tanto la alternativa de solución es incorporar un modelo de gestión por competencias, y los métodos tradicionales como forma de trabajo en las municipalidades retrasan y dificultan los logros y generan incumplimiento de los plazos, es decir, inciden en el bajo nivel de los rendimientos de la fuerza laboral existente. Igualmente, se ha demostrado que la adecuada organización de equipos de trabajo contribuye con eficacia en la mejora continua y permanente de los desempeños laborales en las municipalidades. De ahí que, los equipos de trabajo funcional, multidisciplinario y de solución de problemas, constituyen alternativas a los modelos tradicionales;

garantía para la solución creativa de problemas y condición necesaria que contribuye en la mejora continua de los rendimientos laborales.

### **2.2.2.INTERNACIONALES**

Korman y Lauffer (2002), como resultado del Programa general de construcción del ambiente emprendedor para la formación de profesores y multiplicadores (Río de Janeiro), se menciona que las propuestas tienen un denominador común, el de enfocarse principalmente al estudio de la persona emprendedora, al conocimiento y a la determinación de oportunidades de mercado, las finanzas y el diseño de planes de ocio; tomando como actor principal al alumno emprendedor en la ejecución de su propio proyecto de negocio. Por otro lado, es necesario señalar que la mera actuación se orienta hacia una nueva interpretación de las profesiones, las cuales desde esa perspectiva deberían enfocarse a la generación de rendimientos de negocio; mientras que la segunda no necesariamente considera al desarrollo profesional como algo indispensable, sino más bien se aboca al resultado del aprendizaje del emprendedor, el cual desemboca en la elaboración de un plan de negocio propiamente dicho, sin hacer distinciones entre aquellos participantes que cuenten o no con una formación técnica o superior.

El objetivo fue conocer al emprendimiento como construcción de un nuevo significado para la inserción profesional y no una nueva profesión. Se encuentra definido por una estructura compuesta por 20 disciplinas de estudio, de las cuales 12 son secuenciales y 8 son alternativas, es decir 12 obligatorias y 8 complementarias. Su estructura fue: el perfil del emprendedor, identificación de

oportunidades de negocio, análisis de mercado, concepción de productos y servicios, y análisis financiero.

Aparicio (2009), en su trabajo doctoral en administración sobre el diseño de un plan de negocios para la creación de una empresa comercializadora de leche enfriada en Bogotá; concluye que existe condiciones para crear una empresa competitivamente viable, dedicada a la comercialización y transporte de leche, que aprovecha la prohibición de la venta de leche cruda y el creciente establecimiento de centros de acopio regionales a lo largo de las zonas lecheras de Colombia. Centros de acopio, cuya productividad se ve afectada por factores logísticos y procesos tecnológicos. La empresa ingresa a la cadena de abastecimiento de la industria láctea como intermediario entre los productores y las grandes procesadoras de la Sabana de Bogotá que está compuesta principalmente por cuatro empresas. El objetivo del estudio fue demostrar que el emprendedor se basa en hechos que se pueden observar, tanto en la situación actual de los productores de leche como del mercado del sector lácteo focalizando la observación a los excedentes de producción, la normatividad actual y la calidad del transporte. Al unir los datos que la observación suministra se obtuvo una referencia que orienta y facilita tomar decisiones de planeación para la comercializadora y al mismo tiempo ayuda a crear estrategias para integrarse a la cadena de abastecimiento del sector lácteo. Un análisis inductivo redujo el tiempo para definir el mercado objetivo y el alcance de la comercializadora. Con las observaciones que particularmente se realizaron a los centros de acopio y sobre las deficiencias en la logística del sector lácteo se descubrieron características que brindan una ventaja competitiva al negocio de la comercialización de leche

enfriada, convirtiendo a la naciente empresa un foco de calidad sostenible y rentable a largo plazo. Al conocer la tendencia del mercado se analizó la rentabilidad que el proyecto de comercialización y transporte de leche enfriada generaría, proponiendo un plan de negocios formal que describirá la viabilidad de la comercializadora.

Cassi, Metroz y Sepúlveda (2012), en el plan de negocios de titulación de ingeniero comercial en la Universidad de Chile, demuestran que la industria de comida rápida está avanzando rápidamente en todo Chile, con un crecimiento proyectado de más de 20% para el año 2014. En la tesis se hace un análisis cualitativo y cuantitativo sobre la puesta en marcha de un local de comida rápida de la marca «Wendy's International Corporation» en Chile, a través de la franquicia.

El equipo gestor y administrador de este proyecto estuvo constituido por tres estudiantes de la carrera de ingeniería comercial de la Universidad de Chile, próximos a titularse pero que con ambiciones y espíritu emprendedor que buscaban un negocio innovador, que no esté presente en Chile y que tenga un alto potencial de rentabilidad. De esta forma, con visión empresarial y ante el buen momento que presenta la economía chilena, deseaban traer la franquicia de comida rápida o “fast food” de «Wendy's International Corporation».

## **2.3. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS**

### **EMPRENDEDOR DE NEGOCIOS**

Es un individuo con necesidades de realización personal caracterizado por su creatividad, autonomía, autoconfianza y compromiso con su proyecto de creación de empresa para ingresar a nuevos mercados o crearlos, asumiendo los riesgos y responsabilidades que ello implica. Una persona que identifica nuevas oportunidades de negocio empleando ingeniosamente sus recursos limitados para obtener un beneficio de sus creaciones caracterizadas por la innovación y generación nuevos puestos de trabajo. Un sujeto que atraviesa por la adultez y se enfoca a la elección de una actividad laboral u ocupación independiente que se acople mejor a sus capacidades empresariales para obtener un beneficio económico y comercial (Gerber, 1996; Lezana y Tonelli, 1998).

Considerando lo descrito por los diferentes autores, se puede asumir que el emprendedor de negocios es un sujeto adulto con una gran necesidad de autorrealización, caracterizado por su creatividad, autonomía, autoconfianza y compromiso con su proyecto de creación de empresa, cuyos productos o creaciones reflejan manejo creativo de sus recursos limitados para convertirlos en bienes y servicios, los cuales le permiten interactuar con el mercado para obtener beneficios comerciales y económicos a partir de ellos.

### **NEGOCIOS AGROALIMENTARIOS**

Línea de negocios: vinculados a la agricultura, la ganadería, la industria, agropecuaria, forestal y afines.

## **COMPETENCIAS MOTIVACIONALES**

Conforme fue descrito ampliamente en la parte 5.1.1 (teoría de la motivación al logro; McClelland, 1989), la motivación humana se pueden clasificar en tres categorías: las relacionadas a las necesidades de afiliación, de poder y de logro; donde se presupone su orientación hacia las competencias genéricas y universales que entran en juego a través de la gestión estratégica del talento humano; cuyos indicadores en término de competencias fueron señalados en la parte 6.2 (indicadores).

## **CAPÍTULO III: METODOLOGÍA**

### **3.1. TIPO Y NIVEL DE INVESTIGACIÓN**

Según su naturaleza el tipo de estudio es básico y el nivel de investigación descriptivo comparativo. Es básico, por cuanto los resultados permitirán establecer las competencias motivacionales predominantes, para luego clasificar sistemáticamente los indicadores predominantes en cada una de las competencias motivacionales ya sea de logro, poder y de afiliación; que servirán para establecer el perfil motivacional según el modelo McClelland y, realizar comparaciones con otros tipos de perfiles, como por ejemplo, con el perfil teórico del gerente modelo.

### **3.2. MÉTODO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN**

Los métodos de investigación empleados fue el de entrevista semiestructurada, empleándose para lo cual un cuestionario de entrevista adaptado para el estudio y que responde a la teoría de la motivación de logro de McClelland (1989). Mientras que el diseño de investigación fue transversal, es decir la variable dependiente será evaluada en un solo momento conforme se representa en el diagrama siguiente:

**Tabla 1. Esquema del diseño de investigación.**

	N	T1
N1	EMPRENDEDORES	OY (*) ≠, ≈, =
N2	EMPRENDEDORAS	OY (*)

Leyenda:

OY (\*) = Compet.motiv. de logro

OY (\*) = Compet.motiv. de poder

OY (\*) = Compet.motiv. de afiliación

≠, ≈, = Diferencia, semejanza y similitud de Competencias Motivacionales

Fuente: Elaboración propia.

### 3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA

El universo de estudio estuvo conformado por los emprendedores y emprendedoras de negocios agroalimenticios, que abarca a los negocios vinculados a la agricultura, la ganadería, la industria agropecuaria, forestal y afines; ubicados en la ciudad de Tingo María sea en el área urbana, peri urbana o rural que pertenecen a la provincia de Leoncio Prado (departamento de Huánuco). El número de emprendedores o emprendedoras fueron determinados en razón del objetivo de la investigación, lo cual fue comparar las competencias motivacionales según el género. Por tanto el criterio tomado para seleccionar a los participantes fue el de decisión voluntaria del emprendedor o emprendedora. Obviándose el cálculo probabilístico del tamaño de la muestra por ser innecesario.

Para el análisis de la información el tamaño de muestra final (n=40) fue equitativa tanto para varones como mujeres (50% cada uno). En relación a la línea de negocio predominante de los(as) emprendedores/as encontramos que estaban relacionadas a la producción de néctar de frutas exóticas de la región (22.5%), seguido por la elaboración de yogurt y helados también de frutas exóticas, y en

tercer lugar estuvo conformado por la industria de la panificación y la pizzería (Tabla 2). En relación al grupo etario se encontró que la mayoría (60%) tenían entre 23 y 29 años de edad, que corresponde a la etapa de la adultez temprana del desarrollo humano, caracterizada por un período progresivo de independencia económica, que desarrollan su plan de vida y hacen juicio crítico de la realidad socioeconómica (Bee y Mitchell,1990).

**Tabla 2. Características sociodemográficas y giro de negocios de los(as) emprendedores(as). Ciudad de Tingo María. n=40.**

CARACTERÍSTICAS	NÚMERO	%
<b>Género</b>		
Varón	20	50.0
Mujeres	20	50.0
Total	40	100.0
<b>Edad</b>		
Juventud (18-22 años)	16	40.0
Adultez temprana (23-29 años)	24	60.0
Total	40	100.0
<b>Giro de Negocio</b>		
Producción de néctar frutas exóticas	9	22.5
Producción de yogurt y helados	4	10.0
Panadería y pizzería	4	10.0
Producción y comercialización de mermeladas	3	7.5
Restaurant y salchipapería	3	7.5
Producción y comercialización de miel de abeja	3	7.5
Comercialización de cacao en grano	2	5.0
Producción y comercialización de chifles y yuca	2	5.0
Arreglos florales	1	2.5
Comercialización de frutas frescas	1	2.5
Crema de ají-cocona	1	2.5
Crianza de peces (alevinos)	1	2.5
Crianza de gallos de pelea	1	2.5
Exportación de polvo de achiote	1	2.5
Producción de codornices ponedoras	1	2.5
Servicio: cafetería institucional	1	2.5
Supermercado	1	2.5
Producción de semilla de café	1	2.5
Total	40	100.0

Fuente: Entrevista, mayo - julio 2014.

### **3.4. INSTRUMENTOS Y TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

#### **3.4.1. INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

##### **CUESTIONARIO DE COMPETENCIAS DE LOGRO –CCL- (VERSIÓN EMPRENDEDORES DE NEGOCIOS AGROALIMENTICIOS)**

El instrumento a emplearse para la recolección de datos sobre las competencias motivacionales (Anexo 1), está organizado en dos partes:

La primera relacionada a la información socioeconómica como: sexo, edad, línea de negocio, procedencia y tiempo de funcionamiento del negocio.

La segunda parte está referido a la medición de la variable en estudio (competencias motivacionales), compuesta por 15 ítems de cinco graduaciones tipo Likert (Rensis Likert):

1=en total desacuerdo; 2= en desacuerdo; 3= no estoy seguro; 4= de acuerdo; 5=totalmente de acuerdo).

Los ítems están organizadas de la siguiente manera:

Cinco ítems orientados a evaluar las competencias de logro, otros cinco ítems para evaluar las competencias de poder y el resto de los cinco ítems para estudiar las competencias de afiliación. La secuencia de los ítems están combinados alternativamente, de tal forma que el evaluado(a) no pueda identificar fácilmente a qué tipo de motivación estaría referido el ítem.

Calculando la sumatoria de las respuestas se obtiene los resultados parciales siguientes:

<u>MOTIVACIÓN</u>	<u>PUNTUACIÓN</u>
• Motivación de logro	: 5 a 25 puntos
• Motivación de poder	: 5 a 25 puntos
• Motivación de afiliación:	5 a 25 puntos
Total	<hr style="width: 50%; margin: 0 auto;"/> 15 a 75 puntos

Por otra parte, el cuestionario también permite clasificar el grado de motivación general (sin especificar el tipo de motivación), que se determina sumando los puntajes obtenidos en cada una de las 15 preguntas. Así obtenemos para alta motivación (de 50 a 75 puntos), para motivación media (de 49 a 25 puntos) y de baja motivación (menor de 25 puntos).

Según el tipo de motivación las categoría motivacionales ya sean de logro, poder o de afiliación son: De 5-9 puntos para baja motivación; de 10-20 puntos para una mediana motivación y 21-25 puntos para una alta motivación.

## **VALIDEZ DEL INSTRUMENTO**

El instrumento en su modalidad encuesta y basada en los planteamientos teóricos de McClelland, fue denominado inicialmente como la escala de motivación de Steers y Braunstein, y que fuera validado en 1976. En el contexto peruano, Chang (2010) y Vargas (2012) adecuan el instrumento en el primer caso, para el personal

médico (Lima), y en el segundo caso, para emprendedores de negocios culturales (Ayacucho).

Para el presente estudio también fueron modificadas las proposiciones de los quince ítems del instrumento, adecuándose al nivel cultural de estudiantes y graduados universitarios de diferentes profesiones, cuyo contenido fue validado en el año 2013 por criterio de experto a cargo de dos psicólogos, cuya valoración promedio entre ambos jueces fue de  $P=0.82$ , lo que significa buena concordancia de valoración entre ambos profesionales, resultando válido el contenido de los ítems. Por otra parte, para explorar la confiabilidad de respuestas se organizó un estudio piloto conformado por un grupo de estudiantes de la Universidad Nacional Agraria de la Selva (especialidad de contabilidad (n=25)), cuyos resultados indicaron también una confiabilidad aceptable para realizar el estudio en emprendedores(as) de la ciudad de Tingo María.

### **3.4.2. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN Y PROCESAMIENTO DE DATOS**

#### **Recolección de datos:**

Para la recolección de la información, el primer paso fue solicitar la aceptación voluntaria de los participantes para una entrevista semiestructurada del emprendedor o emprendedora. Los lugares de contacto establecidos fueron tanto en la Universidad Nacional Agraria de la Selva, la Cámara de Comercio de Tingo María ya que existía una oportunidad apremiante porque los(as) emprendedores(as) estuvieron participando a una convocatoria de becas de capacitación durante los meses de mayo, junio y julio del 2014. El segundo paso fue animar al entrevistado/a para que entregue un cuestionario anónimo con los

datos socio económicos llenados y responder durante la entrevista las interrogantes relacionadas a las competencias motivacionales.

### **Procesamiento de datos:**

Para el procesamiento de datos fue empleado el programa informático SPSS versión 22. Y después de haber revisado que todo los cuestionarios estén debidamente llenados incluyendo los datos socioeconómicos o de información general, se procedieron a digitar 63 cuestionarios, descartándose posteriormente 23 cuestionarios por omisión de respuestas y porque la idea del negocio o el negocio en marcha no correspondía a la línea de negocios en estudio (agroalimenticios), quedando para el análisis estadístico definitivo 40 cuestionarios.

## **3.5. TÉCNICAS DE ANÁLISIS ESTADÍSTICO**

### **3.5.1. EVALUACIÓN DE LA DISTRIBUCIÓN DE DATOS**

Con el objetivo de conocer la forma de distribución del conjunto de datos de las variables sujetas al análisis estadístico (puntuaciones sobre motivaciones de logro, de poder y de afiliación); y en base a dichos resultados elegir la técnica estadística apropiada para la prueba de hipótesis, se procedió aplicar **la prueba “Z” de Kolmogorov-Smirnov (K-S)** con significación bilateral y una probabilidad de  $p \geq 0.05$ . Para lo cual fue necesario calcular la frecuencia de puntuaciones “Z” de cada variable, cuya fórmula es el siguiente:

Donde:

$$Z = \frac{x_i - \bar{x}}{S}$$

$X_i$  = puntajes de las variables competencias motivacionales  
 $\bar{x}$  = promedio de las variables o dimensiones  
 $S$  = desviación estándar de la variable o dimensiones

**Calculando los estadísticos de las variables en estudio se tiene (Anexo 3):**

Motivaciones de logro:  $\bar{x} = 22.03$ ; DE= 1.51; mínimo 19; máximo 25

Motivaciones de poder:  $\bar{x} = 18.85$ ; DE= 1.97; mínimo 15; máximo 23

Motivaciones de afiliación:  $\bar{x} = 18.60$ ; DE= 2.79; mínimo 13; máximo 23

Luego se obtiene “Z” de Kolmogorov-Smirnov (Figura 1; Anexo 3):

Motivaciones de logro: K-S = 0.132 (límite K-S ≤ 0.132); p ≤ 0.079

Grado de distribución. HOMOGENEA

Motivaciones de poder: K-S = 0.130 (límite K-S ≤ 0.130); p ≤ 0.085

Grado de distribución. HOMOGENEA

Motivaciones de afiliación: K-S = 0.165 (límite K-S ≤ 0.165); p ≤ 0.008

Grado de distribución. no HOMOGENEA

Teniendo en cuenta que la distribución de datos en las tres variables son homogéneas tanto en las motivaciones de logro, de poder y de afiliación.

El siguiente paso fue evaluar dichas puntuaciones en función al estadístico “error estándar (EEE)” tomando en cuenta que el instrumento de recolección de datos estuvo conformado por 15 ítems. Al respecto los resultados indican que las

puntuaciones en las tres variables son adecuadas, motivación de logro (EEE = 0.239), motivaciones de poder (EEE = 0.311), motivaciones de afiliación (EEE = 0.319).

Se decidieron aplicar la prueba de hipótesis paramétrica “t” de Student de diferencia de promedios (para grupos independientes), comparando dichas diferencias entre las puntuaciones obtenidas por los varones y las obtenidas por las mujeres (Figura 4). Tomando en cuenta que el tamaño de muestra es equivalente (n=20 varones y n=20 mujeres).

### **3.5.2.PARA EVALUAR LA DIFERENCIA DE COMPETENCIAS MOTIVACIONALES ENTRE EL GÉNERO**

#### **a. SEGÚN PROMEDIO Y MEDIANAS DE PUNTUACIONES EN LA MOTIVACIÓN**

Para determinar la diferencia significativa de puntajes promedios y medianas entre los emprendedores y emprendedoras desagregada independientemente según las motivaciones de logro, de poder y afiliación, previamente se calcularon las medidas de tendencia central, de dispersión y de varianza. Aplicándose **la prueba paramétrica “t” de Student** (con supuestos de normalidad y homogeneidad de varianzas) y la prueba no paramétrica **“U” de Mann-Whitney**; ambos para grupos con tamaño homogéneo ( $n_1 = n_2$ ), entre el número de emprendedores y emprendedoras de la ciudad de Tingo María.

Siendo la fórmula de “**t**” de **Student** para establecer dichas diferencias significativas según promedio:

Si,  $n_1 = n_2$

$$t = \frac{(\bar{X}_1 - \bar{X}_2) - (\mu_1 - \mu_2)}{\sqrt{\frac{sp^2}{n_1} + \frac{sp^2}{n_2}}}$$

Donde:

$\bar{X}_{1,2}$  = promedio muestral

$\mu_{1,2}$  = promedio poblacional

$n_{1,2}$  = tamaño de muestras

$sp^2, sp^2$  = varianzas

Siendo la fórmula de “**U**” de **Mann-Whitney**, para establecer dichas diferencias significativas según Medianas:

Si,  $n_1 = n_2$

$$U = \min (U_1, U_2)$$

$$U_1 = n_1 n_2 + \left( \frac{n_1 (n_1 + 1)}{2} \right) - \sum R_1 \quad U_2 = n_1 n_2 + \left( \frac{n_2 (n_2 + 1)}{2} \right) - \sum R_2$$

**Donde:**

$U$  = valor de prueba de U de Mann Whitney

$n_1$  = tamaño de la muestra del grupo uno

$n_2$  = tamaño de la muestra del grupo dos

$R_i$  = suma de los rangos de la muestra  $i$

**U de Mann-Whitney estandarizada a la normal ( $Z_U$ )**

$$Z_U = \frac{U - \bar{U}}{\sigma_U}$$

$$Z_U = \frac{U - (n_1 n_2 / 2)}{\sqrt{\frac{n_1 n_2 (n_1 + n_2 + 1)}{12}}}$$

**Donde:**

$Z_U$  =  $U$  estandarizada con aproximación a la normal

$\sigma_U$  = error estándar del estadístico  $U$

$\bar{U} = \mu_U$  = Media de la distribución muestral de  $U$

**b. SEGÚN NÚMERO DE EMPRENDEDORES Y  
EMPRENDEDORAS EN EL PERFIL MOTIVACIONAL  
PREDOMINANTE**

Para el análisis de contingencias (número de emprendedores(as) en cada perfil motivacional predominante, que viene a ser el resultado de la jerarquización de frecuencias en cada motivación (de logro, poder y afiliación) y su correspondiente nivel de significancia, se aplicó la fórmula de Chi-cuadrado ( $X^2$ ), estudiándose todas las combinaciones resultantes según las tablas de contingencia siguientes: 8x2; 4x2 y 2x2.

**Cuyo cálculo del grado de libertad respectivo es:**

$$gl = (c-1) (f-1)$$

Donde:

O = frecuencias observadas

E = frecuencias esperadas

$c$  = núm. categorías en la columna

$f$  = núm. categorías en la fila

$$\chi^2 = \sum \frac{(O-E)^2}{E}$$

### 3.6. PROCEDIMIENTOS

Teniendo en cuenta que la condición para determinar el perfil motivacional, en primer lugar, es conocer el grado de motivación global o general de cada participante, se determinaron las frecuencias para cada grado señalado en el sub capítulo 3.4.1 (instrumento de recolección de datos), cuyo resultado para el total de casos (n=40) fue el siguiente:

- |                                  |     |       |
|----------------------------------|-----|-------|
| • Alta motivación (50-75 ptos.)  | 37  | 92.5% |
| • Motivación media (25-49 ptos.) | 3   | 7.5%  |
| • Baja motivación (<25 ptos.)    | -.- | -.-   |

Del resultado anterior se concluye que la mayoría (92.5%) se encontraba claramente motivado ya sea para el logro, para el poder o para la afiliación (Anexo 3); condición suficiente para continuar con el siguiente procedimiento, que se detalla en el siguiente apartado.

#### **DETERMINACIÓN DE RESULTADOS MOTIVACIONALES**

Los resultados motivacionales pueden ser positivos (favorables) o negativos (desfavorables). En el primer caso, las motivaciones son favorables si los valores obtenidos en las tres motivaciones (logro - poder - afiliación) o en dos de ellas, se encuentran relativamente cercanos, ya que de esta forma se pueden deducir un equilibrio motivacional de la persona evaluada. En el segundo caso, si existe una desigualdad marcada entre las tres necesidades motivacionales, o en el supuesto caso el puntaje estuviera más alto en la motivación de poder y bajo en logro y

afiliación, según la teoría de McClelland, estaríamos frente al sujeto que tiene tendencia a manipular o conseguir que los demás, se comporten de acuerdo a los deseos o intereses personales.

De acuerdo al procedimiento señalado se encontró que la mayoría (82.5%) de los(as) emprendedores(as) mostraban resultados positivos y como resultado negativo (desigualdad marcada en las tres necesidades motivacionales) apenas el 17.5% de los casos evaluados (Anexo 3), lo que permite continuar con el siguiente paso.

### **IDENTIFICACIÓN DEL TIPO DE MOTIVACIÓN PREDOMINANTE**

El procedimiento consistió en anotar las respuestas de cinco ítems en las tres columnas que corresponden independientemente para cada tipo de motivación, luego se sumaron estas respuestas. Entonces la columna que obtenga la puntuación más alta define el tipo de motivación predominante para cada persona (Anexo 2).

Para establecer la motivación predominante del grupo, se procedió a sumar la frecuencia que mayor se repite en un perfil determinado independientemente para varones como para mujeres. Previamente se codificaron usando las primeras letras de cada motivación combinadas con los símbolos de igualdad si es el caso. Así tenemos que si el perfil predominante es la motivación por el logro, complementariamente de poder y con menor importancia hacia la afiliación, el código asignado fue “LPA”; si tanto la motivación por el logro como la de poder

son predominantes pero con igual puntuación en ambos, pero es baja la motivación por la afiliación, el código asignado fue “L=PA” (Anexo 2).

Luego se comparó estas frecuencias para conocer si el perfil que predomina es similar, semejante o diferente entre los emprendedores y las emprendedoras de negocios agroalimenticios de la ciudad de Tingo María. Concluyendo con la descripción jerarquizada de las características cualitativas basadas en la síntesis del marco teórico conceptual señaladas en el capítulo II.

## **CAPÍTULO IV: RESULTADOS**

### **4.1. COMPETENCIAS MOTIVACIONALES GLOBALES EN EMPRENDEDORES(AS) DE NEGOCIOS AGROALIMENTICIOS**

#### **4.1.1. COMPETENCIAS MOTIVACIONALES DE LOGRO**

##### **EN RELACIÓN AL NIVEL MOTIVACIONAL Y CARACTERÍSTICAS PREDOMINANTES**

De forma global, es decir, tomando en cuenta los promedios alcanzados con su correspondiente desviación estándar (DE) -excepto los perfiles motivacionales-, tanto los varones que obtienen un promedio de puntuaciones de  $\bar{X}_1 = 21.95 \pm 1.61$  como las mujeres que llegan a  $\bar{X}_2 = 22.10 \pm 1.45$  corresponden a las motivaciones de logro de un nivel alto.

En término de frecuencias se ha registrado que el 82.5% de los entrevistados estuvieron altamente orientados hacia la motivación de logro y el restante 17.5% con mediana motivación hacia las necesidades motivacionales de logro (17-20 puntos).

Reafirmandose que la mayoría de los emprendedores y emprendedoras de negocios agros alimenticios de la ciudad de Tingo María, se encontraban claramente motivados hacia el logro (Tabla 3).

**Tabla 3. Estadísticos de las motivaciones de logro en emprendedores agroalimenticios. Ciudad de Tingo María. n=40.**

MOTIVACIÓN	GÉNERO	N	$\bar{X}$	DE	EE	<i>t</i>	<i>gl</i>	<i>p</i>
De logro	Varones	20	21.95	1.61	0.36			
	Mujeres	20	22.10	1.45	0.32	-0.310	38	0.758

*t* = prueba "t" de Student

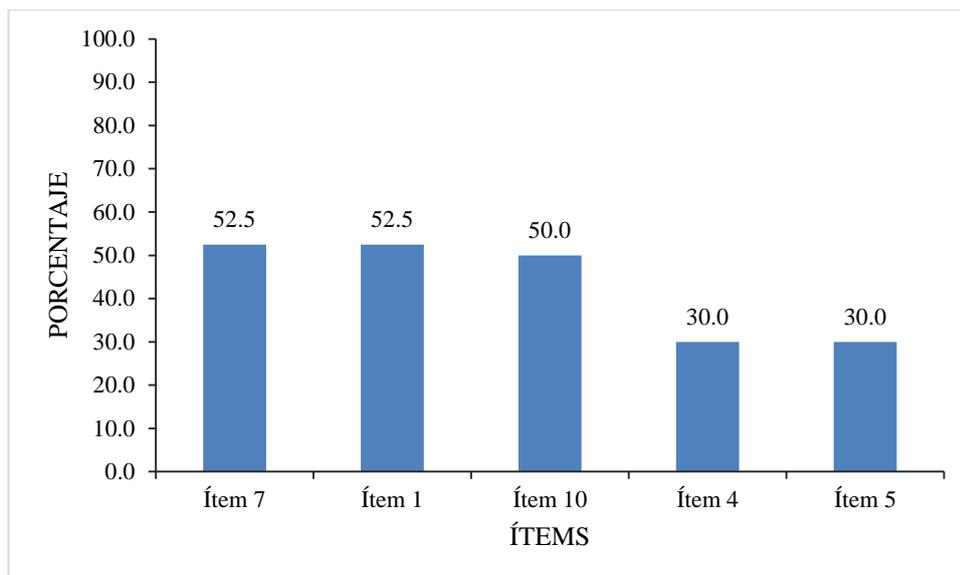
EE= error estándar de media

*p* = significancia bilateral, siendo  $p \leq 0.05$

Fuente: SPSS v. 22. Encuesta, agosto 2014.

Por otro lado, en términos cualitativos podemos señalar también que más de la mitad (52.5%) de los emprendedores(as), estaban completamente de acuerdo, que al terminar cada tarea les agrada saber cuáles son sus progresos (ítem 7); y en el mismo porcentaje (52.5%), ya sea estudiando o trabajando se esforzaban por superar su rendimiento habitual (ítem 1). Seguido de que la mitad (50.0%) de ellos(as) estaban totalmente de acuerdo, en que les gustaba establecer y alcanzar metas realistas (ítem 10) (Figura 1), parte superior).

Además, las características menos trascendentes por encontrarse debajo de la mitad de casos (30.0%) tanto en varones como en mujeres, corresponden a los ítems 4 y 5, razón por las que se obvian describir cualitativamente.



Fuente: Microsoft Office Excel v. 2013. Encuesta, agosto 2014.

**Figura 1. Porcentaje de respuestas en la alternativa "totalmente de acuerdo" para los ítems relacionados a la motivación de logro. Ciudad de Tingo María. n=40.**

## EN RELACIÓN A LAS DIFERENCIAS DE MOTIVACIÓN GLOBAL ENTRE EL GÉNERO

Aplicando la prueba "t" de Student para grupos con tamaño homogéneo ( $n_1 = n_2$ ) entre varones y mujeres, cuya fórmula es:

$$t = \frac{(\bar{X}_1 - \bar{X}_2) - (\mu_1 - \mu_2)}{\sqrt{\frac{sp^2}{n_1} + \frac{sp^2}{n_2}}}$$

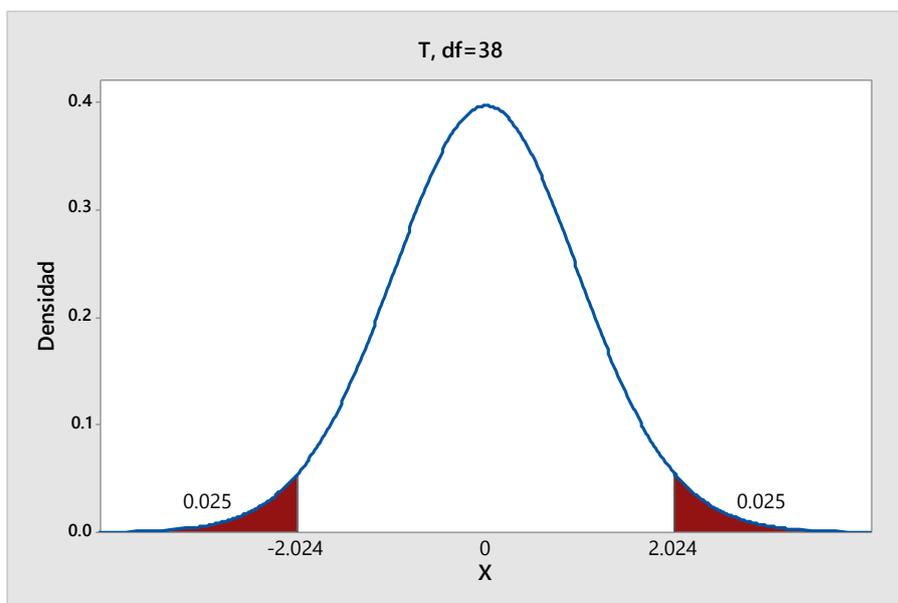
Donde:

$\bar{X}_{1,2}$  = promedio muestral  
 $\mu_{1,2}$  = promedio poblacional  
 $n_{1,2}$  = tamaño de muestras

Continuando el procedimiento de aplicación de la prueba de hipótesis de diferencias.

Reemplazando valores se obtiene:

$$t = \frac{(21.95 - 22.10) - (0 - 0)}{\sqrt{\frac{1.61^2}{20} + \frac{1.45^2}{20}}} = -0.310$$



Fuente: Minitab v. 17. Encuesta, agosto 2014.

**Figura 2. Distribución t de Student de las diferencias de motivación global entre género. Ciudad de Tingo María. n=40.**

Conociendo que  $gl=38$  y  $\alpha \leq 0.05$ ;

Entonces, si “*t-calculada*”=  $-0.310$  y “*t-tabla*”=  $-2.024$ ; entonces  $(-0.310 > -2.024)$ , por tanto se acepta la hipótesis nula ( $H_0$ ), y se rechaza la hipótesis alternante ( $H_1$ ).

#### **Decisión:**

Se rechaza la hipótesis alterna, de que las motivaciones de logro en emprendedores y emprendedoras eran significativamente diferentes entre el género.

**Conclusión:**

Las motivaciones de logro tanto en varones como en mujeres son similares ( $p=0.759$ ).

**4.1.2. COMPETENCIAS MOTIVACIONALES DE PODER****EN RELACIÓN AL NIVEL MOTIVACIONAL Y CARACTERÍSTICAS PREDOMINANTES**

De forma global, y tomando en cuenta las medianas alcanzados tanto por los varones ( $Me = 18.50$ ) como por las mujeres ( $Me = 19.00$ ), las motivaciones de poder se encuentran a un nivel medio.

Habiéndose registrado que solamente el 20.0% de los entrevistados(as) estuvieron altamente orientados hacia el poder y el restante 80.0% con mediana motivación (13-20 puntos) para el poder hacia las necesidades motivacionales de poder.

Deduciéndose que la mayoría de los emprendedores y emprendedoras de negocios agroalimenticios de la ciudad de Tingo María, no estuvieron claramente motivados hacia el poder.

**Tabla 4. Estadísticos de las motivaciones de poder en emprendedores de negocios agroalimenticios. Ciudad de Tingo María. n=40.**

MOTIVACIÓN	GÉNERO	N	Me	RANGO PROMEDIO	U	Z <sub>U</sub>	P
De poder	Varones	20	18.50	18.80	166.00	-0.932	0.352
	Mujeres	20	19.00	22.20			

Me =Mediana

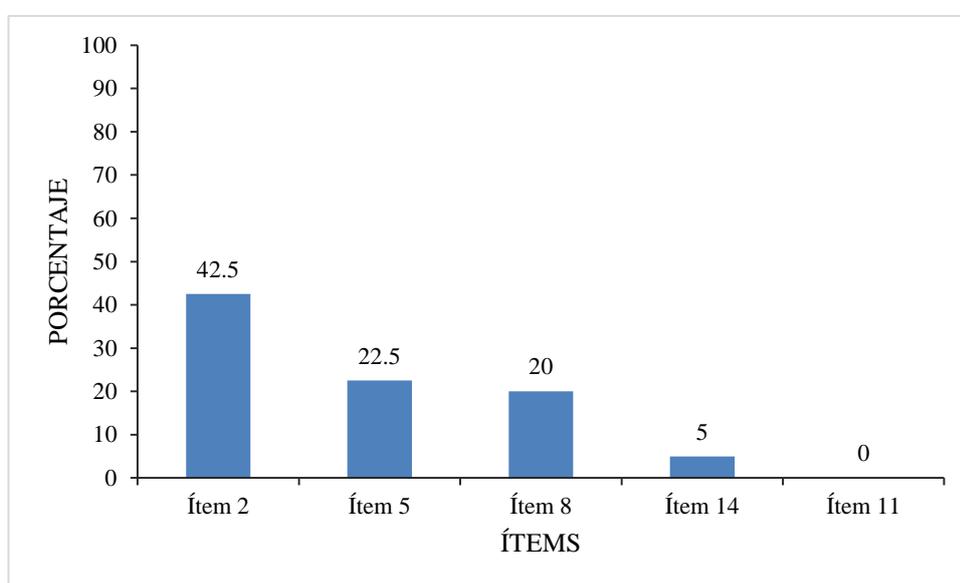
U =U de Mann-Whitney

Z<sub>U</sub>= U de Mann-Whitney estandarizada a la normal

P = significancia bilateral, siendo  $p \leq 0.05$

Fuente: SPSS v. 22. Encuesta, agosto 2014.

Por otro lado, en términos cualitativos aunque no significativos podemos señalar que solo el 42.5% de los emprendedores(as), estaban completamente de acuerdo, que disfrutaban la competencia (ítem 2); seguido del 22.5% de ellos(as) que estaban totalmente de acuerdo para estar a cargo de las cosas o los asuntos (ítem 5).



Fuente: Microsoft Office Excel v. 2013. Encuesta, Agosto 2014.

**Figura 3. Porcentaje de respuestas en la alternativa "totalmente de acuerdo" para los ítems relacionados a la motivación de poder. Ciudad de Tingo María. n=40.**

### **EN RELACIÓN A LAS DIFERENCIAS DE MOTIVACIÓN GLOBAL ENTRE EL GÉNERO**

Aplicando la fórmula de “U” de Mann-Whitney, para establecer dichas diferencias significativas según Medianas, para grupos con tamaño homogéneo ( $n_1 = n_2$ ) entre varones y mujeres se obtuvo:

**Tabla 5. Prueba estadística de U de Mann-Whitney para motivación de poder. Ciudad de Tingo María, 2014. n=40.**

Estadísticos de prueba <sup>a</sup>	
U de Mann-Whitney	166.000
W de Wilcoxon	376.000
Z	-.932
Sig. asintótica (bilateral)	.352
Significación exacta [2*(sig. unilateral)]	.369 <sup>b</sup>

a. Variable de agrupación: Mujer-Varón.

b. No corregido para empates.

Fuente: SPSS v. 22. Encuesta, agosto 2014.

Conociendo el nivel de significancia alfa igual al 5% ( $\alpha \leq 0.05$ ); el valor de la probabilidad (P-Valor = 0.352). Se determinó que (P-Valor  $> \alpha$ ;  $0.352 > 0.05$ ), por tanto se acepta la hipótesis nula ( $H_0$ ) y se rechaza la hipótesis alternante ( $H_1$ ).

**Decisión:**

Se rechaza la hipótesis alterna, de que las motivaciones de poder en emprendedores y emprendedoras eran significativamente diferentes entre el género.

**Conclusión:**

Las motivaciones de poder tanto en varones como en mujeres son similares (P-Valor=0.352).

### 4.1.3. COMPETENCIAS MOTIVACIONALES DE AFILIACIÓN

#### EN RELACIÓN AL NIVEL MOTIVACIONAL Y CARACTERÍSTICAS PREDOMINANTES

Tomando en cuenta las medianas alcanzados tanto por los varones ( $Me = 19.00$ ) como por las mujeres ( $Me = 19.00$ ), las motivaciones de afiliación se encuentran a un nivel medio.

**Tabla 6. Estadísticos de las motivaciones de afiliación en emprendedores de negocios agroalimenticios. Ciudad de Tingo María, 2014. n=40.**

MOTIVACIÓN	GÉNERO	N	Me	RANGO PROMEDIO	U	Z <sub>U</sub>	P
De afiliación	Varones	20	19	19.55	181.000	-0.519	0.603
	Mujeres	20	19.00	21.45			

*Me* =Mediana

*U* =U de Mann-Whitney

*Z<sub>U</sub>*= U de Mann-Whitney estandarizada a la normal

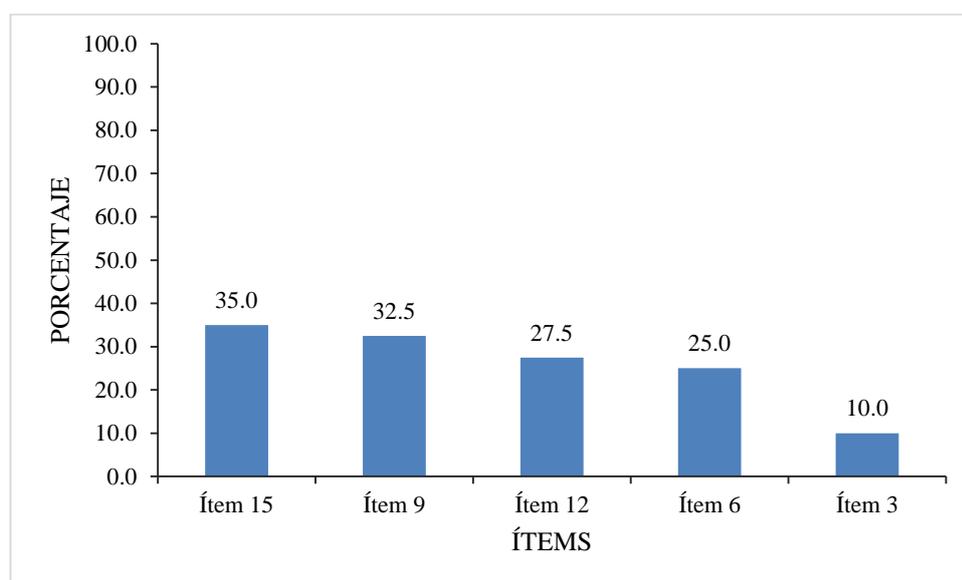
*P* = significancia bilateral, siendo  $p \leq 0.05$

Fuente: SPSS v. 22. Encuesta, agosto 2014.

Habiéndose registrado que un poco más de la cuarta parte (27.5%) de los(as) entrevistados(as) mostraron estar altamente orientados hacia la afiliación y el restante 72.5% mostraron estar medianamente motivados por las necesidades de afiliación (13-20 puntos en el cuestionario).

De los resultados señalados, se puede reafirmar que la mayoría de los emprendedores y emprendedoras de negocios agroalimenticios de la ciudad de Tingo María, no estuvieron claramente motivados por la afiliación.

Por otro lado, en términos cualitativos podemos señalar sutilmente que solo el 35% de los emprendedores(as) estaban completamente de acuerdo en trabajar con otras personas (ítem 15); seguido de que apenas el 32.5% de ellos(as) estarían totalmente de acuerdo en mantener estrechas relaciones con sus colaboradores (ítem 9).



Fuente: Microsoft Office Excel v. 2013. Encuesta, Agosto 2014.

**Figura 4. Porcentaje de respuestas en la alternativa "totalmente de acuerdo" para los ítems relacionados a la motivación de afiliación. Ciudad de Tingo María, 2014. n=40.**

**EN RELACIÓN A LAS DIFERENCIAS DE MOTIVACIÓN GLOBAL ENTRE EL GÉNERO**

Aplicando la fórmula de “U” de Mann-Whitney, para establecer dichas diferencias significativas según medianas, para grupos con tamaño homogéneo ( $n_1 = n_2$ ) entre varones y mujeres se obtuvo:

**Tabla 7. Prueba estadística de U de Mann-Whitney para motivación de afiliación. Ciudad de Tingo María, 2014. n=40.**

Estadísticos de prueba <sup>a</sup>	
U de Mann-Whitney	181.000
W de Wilcoxon	391.000
Z	-.519
Sig. asintótica (bilateral)	.603
Significación exacta [2*(sig. unilateral)]	.620 <sup>b</sup>

a. Variable de agrupación: Mujer-Varón.

b. No corregido para empates.

Fuente: SPSS v. 22. Encuesta, agosto 2014.

Conociendo el nivel de significancia alfa igual al 5% ( $\alpha \leq 0.05$ ); el valor de la probabilidad (P-Valor = 0.603). Se determinó que ( $P\text{-Valor} > \alpha; 0.603 > 0.05$ ), por tanto se acepta la hipótesis nula ( $H_0$ ) y se rechaza la hipótesis alternante ( $H_1$ ).

### **Decisión:**

Se rechaza la hipótesis alterna, de que las motivaciones de afiliación en emprendedores y emprendedoras eran significativamente diferentes entre el género.

### **Conclusión:**

Las motivaciones de afiliación tanto en varones como en mujeres son similares ( $P\text{-Valor} = 0.603$ ).

## **4.2. PERFIL MOTIVACIONAL PREDOMINANTE SEGÚN EL GÉNERO DE EMPRENDEDORES DE NEGOCIOS AGROALIMENTICIOS**

### **4.2.1. PERFIL MOTIVACIONAL PREDOMINANTE**

Conforme al procedimiento descrito en el apartado “identificación del tipo de motivación predominante” del sub capítulo 3.6; la puntuación más alta obtenida en el cuestionario definía al tipo de motivación predominante para cada persona (Anexo 2). Mientras que, para establecer la motivación predominante del grupo (varones o mujeres) se procedía sumando la frecuencia que más se repetía en un perfil determinado. También se estableció como ejemplo, que si el perfil predominante es la motivación por el logro, complementariamente de poder y con menor importancia hacia la afiliación, el código asignado sería “L-P-A” o LPA. Otro ejemplo, si tanto la motivación por el logro como por la de afiliación son predominantes e iguales en la puntuación, pero baja en la motivación por el poder, el código asignado sería “LA-P” o L=A-P (Anexo 2).

A partir de la descripción señalada, los resultados muestran que en ambos grupos de estudio existen ocho perfiles motivacionales diferentes (Tabla 8), de los cuales el perfil que predomina en los emprendedores y emprendedoras de negocios agroalimenticios es la motivación por el logro complementado por la de poder y con menor importancia la motivación por la afiliación (L-P-A).

En término de frecuencias también encontramos que el 47.5% del total de emprendedores (n=40) tienen como perfil motivacional de L-P-A, en segundo lugar se encuentra el perfil L-A-P que equivale al 27.5%, en tercer lugar se

encuentra el perfil L-PA con 7.5%; y el resto de perfiles motivacionales no significativas [2.5% cada uno] (Tabla 8).

#### 4.2.2.DIFERENCIAS DEL PERFIL MOTIVACIONAL ENTRE EL GÉNERO

Para el análisis de contingencias (número de casos) y su nivel de significancia entre los ocho diferentes perfiles motivacionales (L-P-A; L-A-P; LA-P; L-PA; P-L-A; A-P-L; A-L-P; LP-A) y el género (varón, mujer); se aplicó la prueba de chi-cuadrado ( $X^2$ ) utilizando para lo cual tres tablas de contingencia (8x2; 4x2 y 2x2).

**Tabla 8. Número de emprendedores(as) en negocios agroalimenticios según predominancia en el perfil motivacional de logro (L), poder (P) y afiliación (A). Ciudad de Tingo María, 2014. n=40.**

Género	Perfil								Total
	L-P-A	L-A-P	LA-P	L-PA	P-L-A	A-P-L	A-L-P	LP-A	
Varón	9	6	1	2	1	0	1	0	20
Mujer	10	5	2	1	0	1	0	1	20
<b>Total</b>	19	11	3	3	1	1	1	1	40

Chi-cuadrado = 4,810; gl= 7; p < 0,497 (para 8 perfiles)

Chi-cuadrado = 0,810; gl= 3; p < 0,847 (para 4 perfiles)

Chi-cuadrado = 0,144; gl= 1; p < 0,847 (para 2 perfiles)

Fuente. Entrevista, mayo – julio 2014.

Teniendo en cuenta que el objetivo del estudio fue determinar las diferencias significativas de competencias motivacionales de logro, de poder y de afiliación entre emprendedoras y emprendedores; y como se observa en la Tabla 8, los perfiles motivacionales con mayor frecuencia son dos (L-P-A versus L-A-P); ya que la frecuencia de casos en los perfiles LA-P y L-PA son muy bajas; y en el

resto de perfiles (P-L-A; A-P-L; A-L-P; LP-A) aparecen valores nulos que invalidan la aplicación de la prueba Chi-cuadrado, la tabla de contingencia definitiva tiene un diseño 2x2 que precede.

Siendo la fórmula:

$$X^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$$

Donde:

O = frecuencias observadas

E = frecuencias esperadas

c = núm. categorías en columna

f = núm. categorías en fila

**Cuyo cálculo del grado de libertad respectivo es:  $gl = (c-1)(f-1)$**

La representación de la contingencia es el siguiente:

**Tabla 9. Contingencia del número de emprendedores(as) según el tipo de perfil predominante en negocios agroalimenticios. Ciudad de Tingo María, 2014. n=30.**

		Perfil motivacional		Total	
		L - P - A	L - A - P		
<b>Género</b>	Varón	Frecuencia Observada	9	6	15
		Frecuencia Esperada	9.5	5.5	-
	Mujer	Frecuencia Observada	10	5	15
		Frecuencia Esperada	9.5	5.5	-
	<b>Total</b>		19	11	30
	<b>Porcentaje</b>		63.3	36.7	100.0

Fuente: SPSS v. 22. Entrevista, mayo – julio 2014.

Reemplazando los valores se obtiene:

$$X^2 = \frac{(9 - 9.5)^2}{9.5} + \frac{(6 - 5.5)^2}{5.5} + \frac{(10 - 9.5)^2}{9.5} + \frac{(5 - 5.5)^2}{5.5} = 0.144$$

**Tabla 10. Prueba estadística Chi-cuadrado de Pearson. Ciudad de Tingo María, 2014. n=40.**

	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)	Significación exacta (bilateral)	Significación exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	.144 <sup>a</sup>	1	.705		
Corrección de continuidad <sup>b</sup>	0.000	1	1.000		
Razón de verosimilitud	.144	1	.705		
Prueba exacta de Fisher				1.000	.500
Asociación lineal por lineal	.139	1	.710		
N de casos válidos	30				

a. 0 casillas (0,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 5,50.

b. Sólo se ha calculado para una tabla 2x2.

Fuente: SPSS v. 22. Entrevista, agosto 2014.

Conociendo que  $gl=1$  y  $\alpha \leq 0.05$ ;

Entonces, si  $X^2_c = -0.144$  es  $\leq$  que  $X^2_T = 3.840$

### **Decisión:**

Se acepta la hipótesis alterna, de que la frecuencia del perfil motivacional L-P-A en emprendedores y emprendedoras son significativamente independientes y diferentes a la frecuencia alcanzada en el perfil L-A-P.

### **Conclusión:**

El perfil motivacional tanto para mujeres como para varones es predominante orientado al logro, complementado por el poder y una baja necesidad motivacional hacia la afiliación, ( $p=0.847$ ).

En resumen, se rechaza la hipótesis planteada; que las mujeres emprendedoras de negocios agro alimentarios de la ciudad de Tingo María se diferenciaban significativamente de los varones tanto en las competencias motivacionales de logro, de poder como de afiliación, ( $p=0.705$ ).

#### **4.2.3. CARACTERIZACIÓN CUALITATIVA DEL PERFIL MOTIVACIONAL PREDOMINANTE EN EMPRENDEDORES(AS) DE NEGOCIOS AGROALIMENTICIOS**

En primer lugar, las competencias motivacionales predominantes tanto en varones como en mujeres (82.5%) están altamente orientadas hacia el logro, de los cuales más de la mitad (52.5%) por ejemplo, estarían completamente de acuerdo que al terminar cada tarea les agrada saber cuáles son sus progresos y, estudiando o trabajando se esfuerzan por superar su rendimiento habitual; seguido de que les gustaría establecer y alcanzar metas realistas (Figura 1, parte superior).

En segundo lugar, se puede diferenciar a los emprendedores y emprendedoras que como personas “adultas” (60%) se diferencian del resto por su gran necesidad motivacional de autorrealización, caracterizado por su creatividad, autonomía, confianza y compromiso con su negocio; que les permiten interactuar con el mercado para obtener beneficios comerciales y económicos. Al respecto Spencer & Spencer (1993) señalaba que las competencias de logro y acción, se referían a la preocupación por el orden y la calidad, la iniciativa y búsqueda de información.

En tercer lugar, las necesidades de logro o realización según McClelland (1989), constituye el impulso por sobresalir y el deseo de luchar para alcanzar el éxito, buscar tareas retadoras (ni muy fáciles, ni excesivamente complejas). Que prefieren tener todo controlado, y estando en grupo “para asegurarse el triunfo intentarían elegir expertos”. También podemos inferir que McClelland, se refería a personas optimistas, deseosos de asumir responsabilidades tanto del éxito como

del fracaso, a los que les gusta correr solo riesgos moderados; que tienen preferencia por situaciones que le proporcionan retroalimentación inmediata.

Por otro lado, se señala que el sentido de responsabilidad de aquellos motivados por el logro, les impide delegar autoridad. La característica más definida es que desarrollan una fuerza que los impulsa sobresalir, realizar bien las propias tareas y llegar a ser el mejor en todo lo que hacen (estimulados no por el interés en las recompensas, sino por la satisfacción de logro y realización). Les gusta las condiciones laborales en las cuales puedan asumir gran responsabilidad, correr riesgos calculados y fijarse metas de mediana dificultad. Aunque como recapitula Silva (1998) existirían contradicciones cuando el (la) emprendedor(a) se conviertan exageradamente meticulosos y con estricta necesidad de disponer de todo los recursos planeados.

En resumen, las características altamente predominantes para el perfil motivacional de logro complementado por el poder y con baja motivación por las necesidades de afiliación, en emprendedores(as) de negocios agroalimenticios de Tingo María, exploratoriamente sería como la descrita en la Tabla 11, que precede:

**Tabla 11. Perfil motivacional predominante en emprendedores (as) de negocios agroalimenticios. Ciudad de Tingo María, 2014. n=40.**

<b>Perfil: L - P - A</b>			
<b>Nº</b>	<b>Predominantemente de logro</b>	<b>Nº</b>	<b>Complementariamente de poder</b>
1	Se sienten estimulados no por el interés en las recompensas sino por la satisfacción del logro y la realización.	1	Tendrían tendencia a ser autoritarios(as)
2	Estarían desarrollando competencias psíquicas que les impulsa sobresalir, hacer bien las tareas y llegar a ser el mejor en todo lo que hacen.	2	Sienten necesidad de poder
3	Pretenden ser ejecutivos eficientes, prefiriendo las condiciones laborales donde puedan asumir altas responsabilidades.	3	Tienen preferencia por habilidades relacionadas al control de otras personas.
<b>Baja motivación en afiliación</b>			
4	Corren riesgos calculados fijándose metas de mediana dificultad.	1	Baja preocupación por el reconocimiento y el trabajo en equipo.
5	Se interesan conocer sus progresos.	2	Consideran que las relaciones interpersonales son menos importantes que aquellas donde requieren tomar decisiones.
6	Prefieren tareas con retroalimentación inmediata.	3	Entender las necesidades de los demás y preocuparse por el clima laboral son menos importantes.

Fuente: Jerarquización: Lidia Ruz Meza (2014)

## CAPÍTULO V: DISCUSIÓN

Teniendo en cuenta que el objetivo de la tesis consistía en determinar las diferencias de competencias motivacionales de logro, de poder y de afiliación entre emprendedoras y emprendedores de negocios agroalimenticios; y frente a los resultados de que el perfil motivacional determinado para el grupo de estudio (L-P-A) no tenía diferencias entre el género; y los emprendedores(as) estaban predominantemente orientados hacia el logro, complementados por el de poder, pero con baja necesidad motivacional hacia la afiliación. Las principales características jerarquizadas entre otros aspectos, es la satisfacción por la competencia (42.5%), el bajo interés por el trabajo con otras personas (35%), la baja motivación por mantener estrechas relaciones con los colaboradores (32.5%); y alta preferencia por asumir responsabilidades en el cargo en 22.5% de los entrevistados(as), las que son contrastadas según la proximidad en cada uno de aspectos que comprenden las competencias motivacionales.

Así tenemos, que comparando con el estudio en emprendedores de negocios culturales de Ayacucho (Vargas, 2012), existe concordancia con los emprendedores de negocios agroalimenticios de Tingo María, primero, porque las competencias motivacionales no difieren entre el género, y segundo, porque la mayoría mostraban estar altamente motivados hacia el logro como ocurre en nuestro estudio. Reafirmando estos resultados en que la selección es positiva, ya que permite identificar con buena aproximación a los emprendedores que participarán en programas de formación, y garantizan la inversión en formación del capital humano.

Sin embargo, es oportuno señalar que debe guardarse cierta reserva porque la excesiva necesidad motivacional por el logro o realización específicamente en grandes empresas (McClelland, 1989) no garantizaría a que el emprendedor(a) sea un buen administrador(a), porque la persona podría estar más interesada hacia sus realizaciones personales que en el liderazgo, es decir, influir en otros para para se desempeñen bien en sus puestos tendría menos trascendencia. Por eso, muchas veces contrario a lo que normalmente ocurren, ascender a un ejecutivo exitoso porque tiene una alta necesidad hacia el logro, podría resultar a veces un “mal gerente”.

Frente a los resultados de que el perfil motivacional predominante en emprendedores(as) de negocios agroalimenticios (L-P-A), es predominantemente orientado hacia la motivación de logro y que estaban altamente motivados en 92.5% de los casos, complementados por el de poder para un 20.0% de emprendedores(as) y una baja motivación por la de afiliación (27.5%). Existiendo concordancia con los resultados señalados por Chang (2010), donde los médicos de un hospital de Lima, presentaban también mayor motivación por el logro (75.0%); aunque en términos numéricos y después de un lapso de cuatro años, habría una diferencia moderada que según el coeficiente de variación porcentual (CV) equivale a  $CV=10.0\%$  a nuestro favor. Sin embargo, existen diferencias respecto a la frecuencia de motivaciones de poder y afiliación; ya que el autor señala que la segunda prioridad después de la motivación de logro en dichos profesionales (adulthood temprana y media) era la motivación por la afiliación (14%) versus motivación por el poder en nuestro estudio; igualmente la de menor predominancia era el de poder (14%) frente al estudio con emprendedores de negocios agroalimenticios que es la de afiliación (27.5%).

El perfil cuyas características cualitativas fueron jerarquizadas tomando referencia a la teoría motivacional de McClelland (1993) y al marco conceptual existente, los emprendedores y emprendedoras de negocios agro alimenticios, cuyas competencias motivacionales tienen predominancia hacia el logro o la realización personal y profesional, serían seis competencias cualitativas; las misma que convergen con las competencias señaladas para los emprendedores que diseñan adecuadamente sus planes negocios; en el primer caso, para el sector lácteo de Colombia, quiénes buscaban entre otros hechos observables, los factores de normatividad, la calidad y los excedentes (Aparicio, 2009).

También convergen cuando los emprendedores identificaban las condiciones para desarrollar planes de negocio en Chile (Cassi, Mettroz y Sepúlveda, 2012), como el estudio de Korman y Lauffer (2002) en emprendedores de comida rápida; donde verificaron que los candidatos seleccionados para programas de ejecución de proyectos de negocios, aunque tengan formación especializada o no y en cualquier disciplina, garantizarían el éxito empresarial y contribuirían al desarrollo empresarial y socio económico de su país.

En relación a las competencias complementarias que caracterizan a los emprendedores de negocios agroalimenticios versus gestión por competencias en trabajadores municipales de Ayacucho (Quintanilla, 2010); difieren con nuestro estudio porque el trabajo en equipo, es ubicado en el segundo nivel; excepto el desarrollo de la creatividad e iniciativa, la capacidad para el desarrollo de proyectos y la toma de decisiones de riesgo; que tienen concordancia con las habilidades directivas superiores percibidas por más de la mitad de los colaboradores (Abregú y Sebastián, 2012), pero que recae solo

en el 10% de directivos de una institución universitaria; frente a la presencia no significativa del perfil modelo (L-A-P) en nuestro estudio (27.5%), es decir emprendedores(as) orientados predominantemente hacia el logro, seguido de afiliación y con menor necesidad motivacional por la afiliación que figura solo en la cuarta parte del conjunto de emprendedores(as). Igualmente ocurre esta coincidencia cuando las situaciones psíquicas de estar altamente motivados y dispuesto al cambio, como superar el estrés y saber autoevaluarse; como relacionado a las habilidades para captar y comprender las necesidades. Mientras que la característica de inspirar confianza y preocuparse por sus colaboradores difiere significativamente (80% vs. 27.5% en emprendedores de Tingo María).

Sobre la delegación de funciones en términos de género encontramos que las estrategias más usadas por las directoras de instituciones de educación superior (Alcaide, 2002) no concuerdan con la predominancia de la metodología del trabajo participativo, ya que en los emprendedores de negocios agroalimenticios estaban ubicadas como segunda prioridad; en cambio en la delegación según capacidad y la supervisión directa en 59.5% de docentes, concuerda con la opinión de que la delegación es compartida por la mayoría de las mujeres.

En relación a las competencias para la solución de conflictos por las directoras que se aproximan a un estilo integrativo (conduciendo a una solución más creativa y situacional) coincide con las competencias motivacionales de logro estudiadas.

De los resultados mencionados, se rechaza la hipótesis planteada de que las mujeres emprendedoras de negocios agro alimentarios de la ciudad de Tingo María se

diferenciaban significativamente de los varones tanto en las competencias motivacionales de logro, de poder como de afiliación.

En las limitaciones del estudio, se encuentran la falta de extrapolación para otras líneas de negocios principalmente para aquellos ubicados fuera de la Amazonía; porque este tipo de estudios requiere la participación interdisciplinaria, y es un proceso largo donde existe un número apreciable de abandono que limita completar las entrevistas para finalmente llegar a formular los perfiles motivacionales.

Sin embargo, el estudio representa un aporte positivo para la selección de personal por competencias por su relación con el éxito empresarial; en la capacitación por competencias, contribuye mejorar el emprendimiento que está asociado con las competencias de motivación al logro, ya que refuerza la resiliencia en los emprendedores. El aporte en la gestión ética del talento humano, es porque incorpora las competencias basadas en valores; y en la gestión del capital humano por competencias, porque permitirá identificar candidatos(as) que garanticen el logro de objetivos para desarrollar adecuadamente los planes de negocios.

## CONCLUSIONES

1. El perfil motivacional tanto en emprendedores como en emprendedoras de negocios agroalimenticios de la ciudad de Tingo María ( $n=40$ ), está predominante orientado hacia el logro ( $t=-0.310$ ;  $gl=38$ ;  $p=0.758$ ); complementado por el poder ( $U=166$ ;  $Z_U=-0.932$ ;  $p=0.352$ ) y con baja necesidad motivacional para la afiliación ( $U=181$ ;  $Z_U=-0.519$ ;  $p=0.603$ ).
2. El 82,5% de los emprendedores y emprendedoras ( $n=40$ ) estuvieron altamente motivados hacia el logro, el 20.0% hacia el poder y un poco más de la cuarta parte (27.5%) hacia la afiliación. En términos cualitativos el 42.5% de los emprendedores(as), estaban completamente de acuerdo, que disfrutaban de la competencia (ítem 2); seguido que el 32.5% en mantener estrechas relaciones con sus colaboradores (ítem 9). El 35% estaban completamente de acuerdo en trabajar con otras personas (ítem 15); seguido del 22.5% que tenían preferencia estar a cargo de las cosas o los asuntos (ítem 5).
3. El 47.5% del total de emprendedores tienen como perfil motivacional predominante de logro complementado de poder y con baja motivación por la afiliación [L-P-A] ( $X^2=0.144$ ,  $gl=1$ ,  $p=0.705$ ). En segundo lugar (27.5%), se encuentra el perfil orientado hacia el logro seguido de afiliación y bajo en motivación por el poder (L-A-P); en tercer lugar (7.5%) se encuentra el perfil logro complementado en igual grado de motivación tanto en poder como en afiliación (L-PA); y el resto de perfiles motivacionales no son significativas (2.5% cada uno).

4. Las competencias motivacionales predominantes de logro están caracterizados por: a) Se sienten estimulados no por el interés en las recompensas sino por la satisfacción del logro y la realización. b) Estarían desarrollando competencias psíquicas que les impulsa sobresalir, hacer bien las tareas y llegar a ser el mejor en todo lo que hacen. c) Pretenden ser ejecutivos eficientes, prefiriendo las condiciones laborales donde puedan asumir altas responsabilidades. d) Corren riesgos calculados fijándose metas de mediana dificultad. e) Se interesan conocer sus progresos. f) Prefieren tareas con retroalimentación inmediata.
  
5. Las competencias motivacionales complementarias de poder están caracterizados por: a) Tendrían tendencia a ser autoritarios(as). b) Sienten necesidad de poder. c) Tienen preferencia por habilidades relacionadas al control de otras personas.
  
6. Las competencias bajas en las motivacionales de afiliación son: a) Baja preocupación por el reconocimiento y el trabajo en equipo. b) Consideran que las relaciones interpersonales son menos importantes que aquellas donde requieren tomar decisiones. c) Entender las necesidades de los demás y preocuparse por el clima laboral son menos importantes.

## RECOMENDACIONES

1. Que la Universidad Nacional Agraria de la Selva a través de la carrera profesional de administración, realicen estudios longitudinales para establecer las concordancias o variaciones respecto al perfil base establecido en la tesis; y comparar las competencias procedimentales, actitudinales y conductuales, con los perfiles de ejecutivos exitosos y con perfiles en graduados en administración.
2. En la selección de personal por competencias, tomar en cuenta los resultados sobre el perfil motivacional predominante en emprendedores estudiados, ya que es sabido que existe relación entre las motivaciones de logro y el éxito empresarial.
3. En los temas de capacitación por competencias deben considerarse las motivaciones deficitarias descritas en el perfil del emprendedor de negocios, ya que contribuirá mejorar el emprendimiento que está asociado con las competencias de motivación al logro, que entre otros aspectos, abarca la asunción de riesgos y la tolerancia a las frustraciones.
4. En la gestión ética del talento humano deben incorporarse las competencias basadas en valores.
5. En la gestión del capital humano por competencias, debe considerarse las competencias motivacionales descritas, porque son puntos de referencia para la elaboración de programas educativos de emprendimientos, ya que permitirá obtener el logro de objetivos y desarrollar planes de negocios agroindustriales o institucionales en la Amazonía.

## REFERENCIA

- Abregú, L.F., & Sebastián, E. (2012). Convergencia de competencias directivas y socioemocionales subyacentes a funcionarios de universidad pública peruana. *Revista Ibero-Americana de Estudios em Educacao*, 7 (3), 117-132.
- Aguado, R.J. (1997). *Teorías de la Motivación. Aspectos sobre el comportamiento humano en las organizaciones*. Barcelona, España: Desclee de Brouwer.
- Alcaide, L.I. (2002). *Estilos de gestión según género en el diseño del proyecto educativo institucional en institutos superiores*. (Tesis de maestría inédita). Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú.
- Ampuero, Alejandra, Mettroz Uribe, Cristóbal & Sepúlveda, Felipe. (2012). *Plan de negocios: "franquicia wendy's en Chile"*. (Trabajo de título de ingeniero comercial inédito). Universidad de Chile, Santiago de Chile.
- Aparicio Veloza, John Alexander. (2009). *Diseño de un plan de negocios para la creación de una empresa comercializadora de leche enfriada. Comercializadora de leche de La Sábana "Colesab" Ltda*. (Trabajo doctoral de grado inédito). Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá, Colombia.
- Bee, H., & Mitchell, S.K. (1990). *El desarrollo de la persona en todas las etapas de su vida*. México D.F., México: Harla.
- Bellows, R.M. (2001). *La gestión de la motivación de los empleados*. Barcelona, España: Akal.
- Boyatzis, R.E. (2001). The competency manager: a model for effectiveness performance. En: S. Pereda Martín & y F. Berrocal (Eds.), *El desarrollo de un modelo de gestión por competencias basado en directorios sectoriales* (pp. 75-79. Madrid, España: Centro de Estudios Ramón Areces.

- Chang Yui, Améica Lucía. (2010). *Estudio de la motivación laboral y el conocimiento de la necesidad predominante según la teoría de las necesidades de McClelland, en los médicos del Hospital Nacional Arzobispo Loayza*. (Tesis de maestría inédita). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú.
- Cortina, A. y Martínez, E. (2008). *Ética*. Barcelona: Akal.
- Fernández Baptista, Alejandro. (2012). Gestión ética del talento humano para el bien común en la empresa. *Observatorio Venezolano de Ética y RSE*, 9(1), 49-58.
- Gerber, Michael. (1996). "El mito del emprendedor: ¿Por qué no funcionan las pequeñas empresas y qué hacer para que funcionen?". Buenos Aires, Argentina: Paidós Ibérica S.A.
- Hamel, G., & Prahalad, C.K. (1996). *Compitiendo para el futuro*. N.Y., USA: Harvard Business School Press.
- Hernández, Raquel & Piña, Priscilla. (2006). *Perfil motivacional de alumnos de la escuela de ciencias sociales, cohorte 2005-2006, según McClelland*. (Trabajo de grado inédito). Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela.
- Lezana, Alessandra & Tonelli, Álvaro. (1998). "El comportamiento del Emprendedor. *Emprender: Identificando, avalando y planificando un nuevo negocio*". Florianópolis, Brasil: Escuela de nuevos emprendedores.
- Kliksberg, Bernardo. (2006). *Ética Empresarial: ¿Moda o demanda Imparable?* Washington, USA: Fundación Carolina.
- Korman, Sandra y Lauffer, Alfredo. (2002). *Apartado general: Programa e construcción de ambiente emprendedor: Formación de profesores y multiplicadores*. Río de Janeiro, Brasil: PUC Río de Janeiro.
- McClelland, D.C. (1989). *Estudio de la motivación humana*. Madrid, España: Nancea.

- Quintanilla, Ingrid. (2010). *Gestión por competencias y desempeños laborales en las municipalidades de Ayacucho*. (Tesis de licenciatura en administración inédita). Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga, Ayacucho, Perú.
- Susana Lucas Mangas 2007. Desarrollo de las competencias “preocupación por la calidad” y “motivación de logro” desde la docencia universitaria. *Red U. Revista de Docencia Universitaria*. 1(2): 1-17.
- Saavedra, I., Fernández, V., & López, M. (2010). Modelo de gestión ética de recursos humanos: un enfoque basado en la teórica de los recursos y capacidades. *Revista de la responsabilidad social de la empresa*, 4(1): 151-159.
- Silva Atacho, Z.T. (1998). *Diseño de un programa de motivación al logro para la gerencia de sistemas del instituto de crédito agrícola y pecuario (ICAP)*. (Trabajo de grado de especialización inédito). Universidad Centro Occidental “Lisandro Alvarado”, Barquisimeto, Venezuela.
- Spencer, L., & Spencer, S. (2003). *Competencias en el trabajo. Modelos para un rendimiento superior*. (Papers de formación municipal, Número 57). Madrid, España: DIVA.
- Vargas, Pablo Martín. (2012). *La motivación de logro en emprendedores de negocios culturales de la ciudad de Huamanga*. (Tesis de licenciatura inédita). Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú.

**ANEXO**

## Anexo 1. Instrumento de recolección de datos.

### CUESTIONARIO DE COMPETENCIAS DE LOGRO

Versión: Emprendedores de negocios agroalimenticios

Sexo: Varón                      Mujer                      Edad: (años) .....

Línea de negocio: .....

Ubicación: Localidad: ..... Distrito: ..... Provincia: .....

Grado de estudios: .....

Por favor lea cada frase y marque con X la respuesta que está más relacionado contigo.

	En Total Desacuerdo	En Descuerdo	No Estoy Seguro	De Acuerdo	Totalmente de Acuerdo
1. Me esfuerzo mucho por superar mi propio rendimiento ya sea en el trabajo o en el estudio .....	1	2	3	4	5
2. Disfruto la competencia y me gusta ganar .....	1	2	3	4	5
3. Con frecuencia me encuentro conversando con mis compañeros acerca de asuntos ajenos al trabajo.	1	2	3	4	5
4. Me gustan los desafíos difíciles .....	1	2	3	4	5
5. Me gusta estar a cargo de las cosas o de asuntos.	1	2	3	4	5
6. Deseo contar con la simpatía de los demás .....	1	2	3	4	5
7. Al terminar cada tarea, me agrada saber cuáles son mis propios progresos .....	1	2	3	4	5
8. Me enfrento a las personas que hacen cosas con las cuales no estoy de acuerdo .....	1	2	3	4	5
9. Tengo tendencia a mantener estrechas relaciones con mis compañeros de trabajo .....	1	2	3	4	5
10. Me gusta establecer y alcanzar metas realistas.	1	2	3	4	5
11. Me gusta influir en otras personas, para que las cosas se hagan como yo digo .....	1	2	3	4	5
12. Me agrada pertenecer a grupos y organizaciones.	1	2	3	4	5
13. Disfruto la satisfacción de llevar a buen término una tarea difícil .....	1	2	3	4	5
14. Con frecuencia me esfuerzo tener más control de lo que ocurre a mi alrededor .....	1	2	3	4	5
15. Me gusta más trabajar con otras personas que trabajar solo .....	1	2	3	4	5

**Anexo 2. Información básica sobre motivaciones de logro, poder y afiliación en emprendedores de negocios agroalimenticios. Ciudad de Tingo María, 2014.**

Nº	APELL	FECHA	ED	TIP_NEG	SITUA	GÉN	IT_1L	IT_2P	IT_3A	IT_4L	IT_5P	IT_6A	IT_7L	IT_8P	IT_9A	IT_10L	IT_11P	IT_12A	IT_13L	IT_14P	IT_15A	M_LOGR	M_POD	M_AFIL	PERF	R_MOT	G_MOT	TOT_M
1	ATAC	30.05.14	18	RESTAUR	IDEA	VARÓ	4	3	5	4	3	4	3	4	5	4	3	5	4	4	3	19	17	22	ALP	POSIT	ALTA	58
2	CAQU	04.06.14	29	COMPRA	IDEA	VARÓ	4	5	2	4	1	3	4	2	4	4	3	2	4	4	2	20	15	13	LPA	POSIT	MEDIA	48
3	DAVIL	29.05.14	23	CRIANZA	EN_MA	MUJE	4	5	3	5	4	4	4	5	3	5	3	4	4	4	2	22	21	18	LPA	POSIT	ALTA	61
4	EVANK	30.05.14	23	EXPORTA	IDEA	MUJE	5	4	4	5	4	3	5	2	4	5	4	4	5	4	5	25	18	20	LAP	POSIT	ALTA	63
5	FABIA	29.05.14	23	CRIANZA	EN_MA	MUJE	4	3	2	5	5	5	4	4	2	5	4	4	4	4	5	22	20	18	LPA	POSIT	ALTA	60
6	FLORE	05.06.14	21	CRIANZA	EN_MA	VARÓ	4	4	2	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	22	20	19	LPA	POSIT	ALTA	61
7	FLORI	23.05.14	22	GURMET	EN_MA	MUJE	4	4	2	4	4	5	5	4	4	5	4	4	5	4	4	23	20	19	LPA	POSIT	ALTA	62
8	GARA	05.06.14	19	EXPORTA	IDEA	MUJE	5	3	1	5	4	1	4	3	4	5	2	4	4	4	5	23	16	15	LPA	POSIT	ALTA	54
9	GORDI	04.06.14	27	SEMILLA	IDEA	VARÓ	5	5	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	3	3	21	18	18	LP=A	POSIT	ALTA	57
10	HERNA	30.05.14	23	ARREGLO	EN_MA	VARÓ	5	4	2	4	5	5	4	4	5	5	2	5	5	4	5	23	19	22	LAP	POSIT	ALTA	64
11	HINOS	30.05.14	25	CRIANZA	IDEA	VARÓ	5	4	5	4	4	4	5	4	5	5	4	4	5	5	4	24	21	22	LAP	POSIT	ALTA	67
12	HUAM	29.05.14	19	CONSERV	IDEA	VARÓ	4	5	4	4	4	4	3	4	4	5	4	4	4	4	4	20	21	20	L=AP	POSIT	ALTA	61
13	LALAI	23.05.14	24	PRODUCC	EN_MA	VARÓ	5	5	2	4	2	1	5	4	4	5	4	5	5	2	1	24	17	13	LPA	NEGAT	ALTA	54
14	LOPEZ	05.06.14	19	VENTA DE	IDEA	MUJE	4	5	2	4	5	4	4	2	4	4	4	4	4	2	3	20	18	17	LPA	POSIT	ALTA	55
15	MEZA	23.05.14	24	PRODUCC	EN_MA	MUJE	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	20	19	18	LPA	POSIT	ALTA	57
16	PACH	23.05.14	20	ELABORA	EN_MA	MUJE	4	4	3	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	21	20	21	L=AP	POSIT	ALTA	62
17	PANDI	28.05.14	27	JUGUERIA	EN_MA	MUJE	5	5	3	5	4	3	5	4	5	4	1	4	4	3	5	23	17	20	LAP	NEGAT	ALTA	60
18	PRINC	28.05.14	18	CRIANZA	EN_MA	MUJE	5	4	4	4	5	4	4	2	2	5	1	5	4	5	4	22	17	19	LAP	NEGAT	ALTA	58
19	PUTPA	07.06.14	21	PIZZERÍA	EN_MA	MUJE	4	5	3	4	4	4	5	4	4	3	3	4	4	3	3	20	19	18	LPA	POSIT	ALTA	57
20	QUISP	30.05.14	25	ELABORA	IDEA	MUJE	4	4	3	5	5	2	4	5	2	5	1	5	5	4	5	23	19	17	LPA	NEGAT	ALTA	59
21	RAZA	07.06.14	20	ELABORA	IDEA	MUJE	4	5	4	5	3	2	5	4	4	5	4	3	4	2	5	23	18	18	LP=A	POSIT	ALTA	59
22	RENTE	28.05.14	18	RFRESCO	EN_MA	MUJE	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	3	4	5	3	4	25	20	23	LAP	NEGAT	ALTA	68
23	ROSAI	30.05.14	25	GRANJA	EN_MA	VARÓ	4	5	2	5	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	5	21	19	19	LP=A	POSIT	ALTA	59
24	SANCI	07.06.14	24	EXPORTA	IDEA	VARÓ	5	4	3	4	4	5	5	4	5	4	2	4	4	3	4	22	17	21	LAP	POSIT	ALTA	60
25	SANCI	28.05.14	19	CHOCOLA	EN_MA	MUJE	5	4	2	4	4	4	5	4	5	4	3	5	5	4	5	23	19	21	LAP	POSIT	ALTA	63
26	SANTI	04.06.14	24	RFRESCO	EN_MA	VARÓ	5	3	1	4	4	3	5	3	1	4	3	4	4	4	4	22	17	13	LPA	NEGAT	ALTA	52
27	SERVA	04.06.14	18	SUPERME	IDEA	VARÓ	5	4	2	4	3	3	5	4	4	5	4	3	3	4	5	22	19	17	LPA	POSIT	ALTA	58
28	VICEN	23.05.14	25	PANADER	EN_MA	VARÓ	4	4	2	5	4	1	4	2	4	4	1	4	4	4	2	21	15	13	LPA	NEGAT	MEDIA	49
29	ZAMB	04.06.14	21	PRODUC	IDEA	VARÓ	5	5	2	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	25	23	21	LPA	POSIT	ALTA	69
30	ZAVA	05.05.14	26	COMERCI	IDEA	VARÓ	5	4	2	4	4	3	5	5	5	4	3	4	4	4	3	22	20	17	LPA	POSIT	ALTA	59

**Anexo 2. Información básica sobre motivaciones de logro, poder y afiliación en emprendedores de negocios agroalimenticios. Ciudad de Tingo María, 2014.**

Nº	APELL	FECHA	ED	TIP_NEG	SITUA	GÉN	IT_1L	IT_2P	IT_3A	IT_4L	IT_5P	IT_6A	IT_7L	IT_8P	IT_9A	IT_10L	IT_11P	IT_12A	IT_13L	IT_14P	IT_15A	M_LOGR	M_POD	M_AFIL	PERF	R_MOT	G_MOT	TOT_M
31	CAQU	09.06.14	28	COMPR_V	IDEA	VARÓ	4	5	2	4	1	3	4	2	4	4	3	2	4	4	2	20	15	13	LPA	POSIT	MEDIA	48
32	TELLC	09.06.14	23	PRODUC_	IDEA	VARÓ	5	4	2	4	4	5	5	4	4	5	2	5	5	4	4	24	18	20	LAP	POSIT	ALTA	62
33	MEDNI	11.06.14	24	PROD_NE	EN_MA	VARÓ	5	5	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	5	23	21	22	LAP	POSIT	ALTA	66
34	NIETO	11.06.14	26	SALCHIP	EN_MA	VARÓ	5	5	4	5	4	4	5	4	3	4	2	4	4	2	4	23	17	19	LAP	POSIT	ALTA	59
35	COLA	11.06.14	21	NECTAR F	IDEA	MUJE	5	4	2	4	5	5	4	4	5	4	3	5	5	4	5	22	20	22	L=AP	POSIT	ALTA	64
36	PEREZ	13.06.14	22	PRODUC_	IDEA	MUJE	5	5	4	4	5	4	5	4	2	4	4	4	4	4	5	22	22	19	L=PA	POSIT	ALTA	63
37	BAUTI	13.06.14	25	CREMA_A	EN_MA	MUJE	4	4	4	4	4	3	4	5	3	4	3	5	5	3	3	21	19	18	LPA	POSIT	ALTA	58
38	BRAV	14.06.14	24	PROD_CO	EN_MA	MUJE	4	5	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	21	21	22	APL	POSIT	ALTA	64
39	MONT	14.06.14	29	PANADER	EN_MA	VARÓ	5	5	4	4	4	4	3	5	2	5	4	5	4	4	3	21	22	18	PLA	POSIT	ALTA	61
40	RIOS F	14.06.14	25	SERV_CA	IDEA	MUJE	4	4	3	4	4	4	5	5	4	4	3	5	4	4	3	21	20	19	LPA	POSIT	ALTA	60

Lidia Ruiz Meza (2014)

### Anexo 3. Tablas de salida. Procesamiento de datos en SPSS

#### Estadístico descriptivo

	N	Media	Desviación típica	Mínimo	Máximo
M_LOGRO	40	22.03	1.510	19	25
M_PODER	40	18.85	1.968	15	23
M_AFILIACIÓN	40	18.60	2.790	13	23

#### Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra

		M_LOG R <sup>1</sup>	M_LOG R <sup>2</sup>	M_PO D <sup>1</sup>	M_PO D <sup>2</sup>	M_AFI L <sup>1</sup>	M_AFI L <sup>2</sup>	TOT_ M <sup>1</sup>	TOT_ M <sup>2</sup>
N		20	20	20	20	20	20	20	20
Parámetros normales <sup>a</sup> <sub>b</sub>	Media	22.10	21.95	19.15	18.55	19.10	18.10	60.35	58.60
	Desviación estándar	1.447	1.605	1.496	2.350	1.971	3.401	3.392	5.977
Máximas diferencias extremas	Absoluta	.167	.138	.165	.145	.170	.183	.091	.160
	Positivo	.167	.138	.135	.145	.170	.183	.091	.096
	Negativo	-.133	-.112	-.165	-.105	-.138	-.154	-.087	-.160
Estadístico de prueba		.167	.138	.165	.145	.170	.183	.091	.160
Sig. asintótica (bilateral)		.145 <sup>c</sup>	.200 <sup>c,d</sup>	.157 <sup>c</sup>	.200 <sup>c,d</sup>	.131 <sup>c</sup>	.077 <sup>c</sup>	.200 <sup>c,d</sup>	.193 <sup>c</sup>

a. La distribución de prueba es normal.

b. Se calcula a partir de datos.

c. Corrección de significación de Lilliefors.

d. Esto es un límite inferior de la significación verdadera.

1. Mujer.

2. Varón.

### Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra

		M_LOGR	M_POD	M_AFIL
N		40	40	40
Parámetros normales <sup>a,b</sup>	Media	22.03	18.85	18.60
	Desviación estándar	1.510	1.968	2.790
Máximas diferencias extremas	Absoluta	.132	.130	.165
	Positivo	.132	.101	.103
	Negativo	-.118	-.130	-.165
Estadístico de prueba		.132	.130	.165
Sig. asintótica (bilateral)		.079 <sup>c</sup>	.085 <sup>c</sup>	.008 <sup>c</sup>

a. La distribución de prueba es normal.

b. Se calcula a partir de datos.

c. Corrección de significación de Lilliefors.

### RES\_MOTIV

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	POSITIVO	33	82.5	82.5	82.5
	NEGATIVO	7	17.5	17.5	100.0
	Total	40	100	100	

### GRAD\_MOTIV

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	MEDIA	3	7.5	7.5	7.5
	ALTA	37	92.5	92.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

### Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. Asintótica
Chi-cuadrado de Pearson	4.810 <sup>a</sup>	7	0.683
Razón de verosimilitudes	6.368	7	0.497
Asociación lineal por lineal	0.002	1	0.966
N de casos válidos	40		

a. 12 casillas (75.0%) tiene una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es .50.

### Estadísticos de grupo

	GÉNERO	N	Media	Desviación típ.	Error típ. de la media
M_LOGRO	VARÓN	20	21.95	1.605	0.359
	MUJER	20	22.10	1.447	0.324
M_PODER	VARÓN	20	18.55	2.350	0.526
	MUJER	20	19.15	1.496	0.335
M_AFILIACIÓN	VARÓN	20	18.10	3.401	0.761
	MUJER	20	19.10	1.971	0.441
TOT_MOTIV	VARÓN	20	58.60	5.977	1.337
	MUJER	20	60.35	3.392	0.758

### Estadísticos

		EDAD	M_LOGRO	M_PODER	M_AFILIACIÓN	TOT_MOTIVACIÓN
N	Válidos	40	40	40	40	40
	Perdidos	0	0	0	0	0
Media		22.93	22.03	18.85	18.60	59.48
Error típ. de la media		0.491	0.239	0.311	0.441	0.771
Desv. Típ.		3.108	1.510	1.968	2.790	4.878
Asimetría		0.030	0.191	-0.162	-0.690	-0.559
Error típ. de la asimetría		0.374	0.374	0.374	0.374	0.374
Curtosis		-0.764	-0.474	-0.408	-0.068	-0.588
Error típ. de curtosis		0.733	0.733	0.733	0.733	0.733

### Prueba de muestras independientes

		Prueba de Levene de igualdad de varianzas		prueba t para la igualdad de medias							
		F	Sig.	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	Diferencia de error estándar	95% de intervalo de confianza de la diferencia		
										Inferior	Superior
M_LOGR	Se asumen varianzas iguales	.233	<b>.632</b>	-.310	38	.758	-.150	.483	-1.128	.828	
	No se asumen varianzas iguales			-.310	37.600	.758	-.150	.483	-1.129	.829	
M_POD	Se asumen varianzas iguales	5.285	.027	-.963	38	.342	-.600	.623	-1.861	.661	
	No se asumen varianzas iguales			-.963	32.231	.343	-.600	.623	-1.869	.669	
M_AFIL	Se asumen varianzas iguales	6.622	.014	-1.138	38	.262	-1.000	.879	-2.779	.779	
	No se asumen varianzas iguales			-1.138	30.466	.264	-1.000	.879	-2.794	.794	
TOT_M	Se asumen varianzas iguales	3.481	<b>.070</b>	-1.139	38	.262	-1.750	1.537	-4.861	1.361	
	No se asumen varianzas iguales			-1.139	30.086	.264	-1.750	1.537	-4.888	1.388	

### Rangos

Mujer-Varón		N	Rango promedio	Suma de rangos
M_POD	Mujer	20	22.20	444.00
	Varón	20	18.80	376.00
	Total	40		
M_AFIL	Mujer	20	21.45	429.00
	Varón	20	19.55	391.00
	Total	40		

**Estadísticos de prueba<sup>a</sup>**

	M_POD	M_AFIL
U de Mann-Whitney	166.000	181.000
W de Wilcoxon	376.000	391.000
Z	-.932	-.519
Sig. asintótica (bilateral)	.352	.603
Significación exacta [2*(sig. unilateral)]	.369 <sup>b</sup>	.620 <sup>b</sup>

a. Variable de agrupación: Mujer-Varón

b. No corregido para empates.

**PERFIL**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	APL	1	2.5	2.5
	ALP	1	2.5	5.0
	PLA	1	2.5	7.5
	LAP	11	27.5	35.0
	L=AP	3	7.5	42.5
	LPA	19	47.5	90.0
	LP=A	3	7.5	97.5
	L=PA	1	2.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0

**M\_PODER**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	15	3	7.5	7.5
	16	1	2.5	10.0
	17	7	17.5	27.5
	18	5	12.5	40.0
	19	8	20.0	60.0
	20	8	20.0	80.0
	21	5	12.5	92.5
	22	2	5.0	97.5
	23	1	2.5	100.0
Total	40	100.0	100.0	

**M\_LOGRO**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	19	1	2.5	2.5	2.5
	20	6	15.0	15.0	17.5
	21	8	20.0	20.0	37.5
	22	10	25.0	25.0	62.5
	23	9	22.5	22.5	85.0
	24	3	7.5	7.5	92.5
	25	3	7.5	7.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

**M\_AFILIACIÓN**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	13	5	13	12.5	12.5
	15	1	3	2.5	15.0
	17	4	10	10.0	25.0
	18	8	20	20.0	45.0
	19	7	18	17.5	62.5
	20	4	10	10.0	72.5
	21	4	10	10.0	82.5
	22	6	15	15.0	97.5
	23	1	3	2.5	100.0
	Total	40	100	100.0	

**Anexo 4. Matriz de consistencia.**

**Título: “Diferencias de género en las competencias motivacionales basada en la teoría de «McClelland» en emprendedores de negocios agroalimenticios de Tingo María”.**

**Lidia Ruiz Meza**

<b>PROBLEMA</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>HIPÓTESIS</b>	<b>VARIABLES</b>	<b>DIMENSIONES</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>METODOLOGÍA</b>
<p>¿Serán las mujeres emprendedoras, las que están más orientadas a la excelencia en las tareas, al interés por el éxito y por alcanzar metas desafiantes superando obstáculos, que los varones?</p> <p>¿Serán las mujeres orientadas al deseo de controlar los medios para dirigir e influir a los colaboradores más que los varones emprendedores?</p> <p>¿Serán las mujeres, preocupadas por el reconocimiento ajeno, por entender las necesidades de los demás, por preferir al trabajo en equipo y por crear un buen clima laboral más que los varones?</p>	<p><b>General:</b></p> <p>Determinar las diferencias significativas de competencias motivacionales de logro, de poder y de afiliación entre emprendedoras y emprendedores de negocios agroalimenticios de la ciudad de Tingo María.</p>	<p><b>General:</b></p> <p>Las mujeres emprendedoras de negocios agroalimenticios de la ciudad de Tingo María se diferencian significativamente de los varones tanto en las competencias motivacionales de logro, de poder y de afiliación.</p>	<p><b>Variable Independiente:</b></p> <p>Emprendimiento de negocios agroalimentarios.</p> <p><b>Variable Dependiente:</b></p> <p>Competencias motivacionales.</p>	<p>A. Recursos humanos. B. Financiero. C. Gestión.</p> <p>A. Las competencias motivacionales por el logro. B. Las competencias motivacionales de afiliación. C. Las competencias motivacionales por el poder</p>	<p><b>Indicadores de la variable Independiente:</b></p> <p>a) Número de trabajadores: menores de 10. b) Volumen de venta anual (<math>\leq 150</math> UIT). c) Línea de negocios.</p> <p><b>Indicadores de la variable Dependiente:</b></p> <p>a) Disponibilidad a asumir responsabilidades. b) Evaluar su retroalimentación. c) Asumir riesgos moderados. d) Preferencia a desarrollar relaciones interpersonales. e) Predominación del control.</p>	<p><b>Tipo de estudio</b> Es básica, de nivel descriptivo comparativo.</p> <p><b>Diseño</b> Transversal.</p> <p><b>Población y muestra</b> Emprendedores de negocios agroalimentarios de la ciudad de Tingo María, n=40.</p> <p><b>Técnica de recolección de datos</b> Se aplicó un cuestionario de competencias de logro – CCL.</p> <p><b>Técnicas de procesamiento de la información</b> Frecuencias, Prueba de Kolmogorov-Smirnov, t de Student, U de Mann-Whitney y Chi cuadrado.</p>